

SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 63-2021

Acta correspondiente a la Sesión Extraordinaria número sesenta y tres – dos mil veintiuno, celebrada el veintitrés de setiembre de dos mil veintiuno, de forma virtual según Acuerdo N° 630-2020 de la S.O. 42-2020 del 13 de julio 2020, dando inicio a las diecinueve horas. Contando con la siguiente asistencia: **Regidores Propietarios:** Raquel González Arias (Vicepresidente), Minor José Arce Solís, Ana Melissa Vindas Orozco, Dennis Eladio Azofeifa Bolaños. **Regidores Suplentes:** María Felicia Valerio Madrigal, Minor Bolívar Orozco Valerio, Leidy Arguedas Fonseca, Marcela Cristina Guzmán Calderón, Marco Vinicio Ramírez Villalobos, **Síndicos Propietarios:** José David Mena Zúñiga, Francisco Javier Madrigal Madrigal, Luis Alberto Acuña Cerdas, Walter Lara Carrillo. **Síndicos Suplentes:** Hellen de los Ángeles León Cortés, Maricel Calvo Salas, Fátima Fainiery Alvarado Montoya, María Isabel Rodríguez González.

Personal Administrativo; **Alcaldesa:** Lidieth Hernández González. **Secretaria del Concejo Municipal:** Marta Vega Carballo. **Visitantes:** Consultores Van der Leer S.A. Damaris Bermúdez, Luis Gómez. **Ausentes:** Gilbert Acuña Cerdas (Presidente). Preside la Sesión la Vicepresidenta Raquel González Arias.

ARTÍCULO UNICO: PLAN DESARROLLO MUNICIPAL 2022-2026

MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE HEREDIA.

La señora Presidenta Raquel González Arias da la bienvenida a todos los presentes y a los señores consultores Damaris Bermúdez y Luis Gómez Cerdas de la empresa Van der Leer S.A; quienes proceden con la siguiente exposición.

Plan Desarrollo Municipal 2022-2026

Municipalidad de San Isidro

I.- Introducción

El Gobierno Local del cantón San Isidro de Heredia, en pro de implementar el enfoque por resultados, cumplir con los sistemas de control interno y construir una estrategia que guíe el cumplimiento de sus funciones, establece el Plan Estratégico Municipal 2022-2026 (PDM) como la guía que utilizará para el desarrollo municipal de los siguientes cuatro años.

Los componentes de este plan son el resultado de una amplia serie de sesiones de trabajo con personal de la municipalidad, quienes construyeron los elementos de este, aplicando una metodología constructivista y participativa, que consideró espacios para escuchar la opinión de los

1 grupos de interés de la comunidad, como parte importante en el proceso de elaboración del plan
2 para conocer sus necesidades cantonales.-----

3 Este plan toma como insumos principales los resultados alcanzados en planes anteriores, así como
4 compromisos adquiridos en diferentes políticas y planes que incluyen: Política Ambiental de San
5 Isidro 2020-2030, Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2018-2023, Política de
6 Recuperación y Rehabilitación de las Áreas de Conservación, Política cantonal y plan quinquenal
7 de vejez y envejecimiento, Plan de Acción Política de Igualdad y Equidad de Género, Plan de
8 Acción de la Política de Niños, Niñas y Adolescentes, Política Pública en Discapacidad y
9 Accesibilidad para el periodo 2020-2024, Plan quinquenal de la Junta Vial Quinquenal 2022-2026,
10 entre otros.

11 Para la formulación del PDM 2022-2026, se trabajó con la metodología propuesta por la empresa
12 Van der Leer S.A. y aprobada por la contraparte de la Municipalidad, que reúne los conceptos de
13 planeación estratégica por medio del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, al ser
14 esta la estructura del desempeño más utilizada en planeamientos de carácter estratégico en Costa
15 Rica y en el mundo, así como en el sector público costarricense, y está alineada al enfoque por
16 resultados propuesto por el Ministerio de Planificación de Costa Rica. A esto se suma la
17 experiencia y conocimiento documentado de más de 30 años de la empresa contratada en la
18 definición y acompañamiento de planes estratégicos institucionales, planes cantonales de
19 desarrollo humano local y planes de desarrollo municipal.

20 La planeación estratégica que se desarrolla en el presente documento y estructurada utilizando el
21 CMI o Balanced Scorecard (nombre original en inglés), plantea cuatro perspectivas que organizan
22 los objetivos estratégicos Aprendizaje y Crecimiento (también denominado Capacidad
23 Organizacional), Procesos Internos, Financiera y Grupos de Interés. La primera perspectiva
24 contiene los elementos base que soportan a todas las demás en materia del Capital Humano, Capital
25 Organizacional y Capital de Información.

26 En los siguientes capítulos se presenta la descripción de la metodología utilizada para formular el
27 PDM, así como las definiciones del marco estratégico conformado por la Misión, Visión y Valores,
28 las áreas y objetivos estratégicos con sus indicadores, las iniciativas estratégicas planeadas para el
29 logro de los objetivos y el análisis de los riesgos potenciales, su valoración y medidas de
30 contingencia, conforme a las prácticas adoptadas por la Municipalidad de San Isidro para este

1 tema.-----

2 **II. Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal de San Isidro**

3 Para una mejor comprensión, se procede a describir la metodología para la formulación del PDM

4 para el periodo 2022-2026, misma que fue presentada y aprobada por la contraparte del proyecto

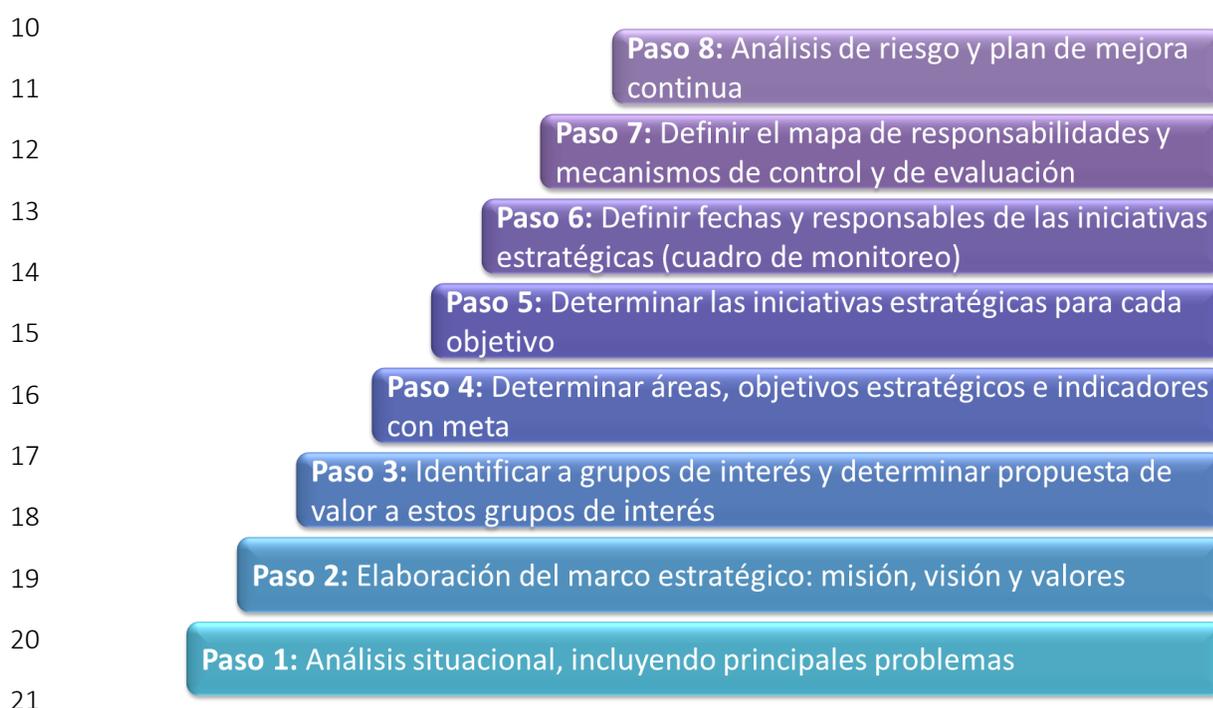
5 para su utilización, aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido por su

6 nombre en inglés de Balanced Scorecard (BSC).

7 La siguiente figura presenta los pasos seguidos a para el desarrollo del PDM 2022-2026.

8 Se presenta posteriormente una explicación de términos y conceptos a fin de su correcta

9 interpretación en los resultados contenidos en este informe.



22 **Figura 1 Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2026**

23 La metodología de formulación del nuevo plan se basó en un enfoque constructivista donde el

24 equipo consultor brindó primero los conceptos teóricos necesarios de planeación y del CMI, en

25 la que se fomentó la participación de los funcionarios y de los grupos de interés que estuvieron

26 presentes en las sesiones de trabajo.

27 Estos pasos se realizaron a través de una serie de sesiones de trabajo tipo taller, para obtener de

28 los insumos necesarios para determinar hacia dónde y cómo visualizan el futuro de la

29 municipalidad.

30 **2.1 Análisis situacional incluyendo principales problemas**

1 La construcción del PDM 2022-2026 inició con el análisis de la situación actual de la
 2 Municipalidad y del cantón de San Isidro.

3 Para esta labor se hizo una revisión de fuentes de información secundarias que fueron facilitadas
 4 por la Alcaldía como parte de las primeras actividades ejecutadas. Lo anterior incluyó la revisión
 5 y análisis del Plan de Gobierno 2020-2024, el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de San
 6 Isidro de Heredia 2010-2030, el Plan de Desarrollo Municipal 2017-2021, planes operativos e
 7 informes de avance.

8 De igual forma, se llevó a cabo una investigación y recopilación de índices y estadísticas del cantón
 9 que contribuyó a obtener una imagen de su condición actual con base en dichas mediciones,
 10 incluyendo el Índice de Gestión Municipal (IGM), Índice de Competitividad Cantonal (ICC) e
 11 Índice de Progreso Social. Esta información se presentó y validó en una sesión de indagación
 12 apreciativas que contó con la participación de representantes de la comunidad y grupos
 13 organizados, quienes externaron su criterio con relación a la situación del cantón.

14 El análisis situacional contempló además la identificación del marco legal institucional que fue
 15 utilizado para la fundamentación del presente plan, de manera que sus componentes estuviesen
 16 enmarcados en el ámbito de acción permitido por la legislación y normativa aplicable.

17 A los insumos obtenidos de las labores previas se adicionó el resultado del análisis de principales
 18 problemas estratégicos, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis
 19 FODA) de la Municipalidad, lo cual fue efectuado en diferentes talleres con los funcionarios
 20 municipales, siendo un insumo valioso para la definición del marco estratégico, los objetivos y las
 21 iniciativas estratégicos desarrolladas.

22 El análisis FODA, es una metodología de análisis de la situación interna (Fortalezas y Debilidades)
 23 de la institución y de la situación externa (Oportunidades y Amenazas) percibidas, tal y como se
 24 observa en la Figura 2.

25 Variables FODA



1 **Figura 2 Variables del análisis FODA**

2 Este análisis sirve para detectar temas de interés y aspectos que conviene medir en la
3 organización, y para adaptar el plan de desarrollo municipal al entorno.

4 El análisis de los principales problemas y el análisis FODA estableció el camino para la
5 determinación de los factores claves de éxito institucional plasmados en los diferentes
6 componentes del PDM.

7 La recomendación del equipo consultor para una aplicación de mayor provecho y sentido de este
8 análisis consistió en orientarlo hacia las cuatro perspectivas del círculo virtuoso en el que está
9 basado el CMI, lo cual permitió un análisis mejor orientado hacia problemas estratégicos a
10 resolver.

11 **2.2. Elaboración del marco estratégico: misión, visión y valores**

12 El segundo paso consistió en establecer la misión, visión y valores de la Municipalidad de San
13 Isidro, siendo estos elementos los que conforman la estrategia de alto nivel o marco estratégico
14 general que deriva en los objetivos e iniciativas estratégicas.

15 Se llevaron a cabo dos talleres de trabajo cuyo propósito fue reafirmar la misión o razón de ser de
16 la municipalidad, ya definida en la ley que la creó, así como la visión o norte que se desea seguir
17 para el 2026, junto con una validación de los valores que se viven en la organización y que son
18 congruentes con la visión definida.

19 **2.2.1 Desarrollo de la misión**

20 La misión es el propósito o la razón de ser de la organización. Una misión debe:

- 21 ✓ Definir la razón de ser de la municipalidad.
- 22 ✓ Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe servir y cuáles no son
23 competencia del gobierno local, para que unifique los esfuerzos municipales.
- 24 ✓ Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- 25 ✓ Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.

26 Los primeros talleres con la Alcaldía y funcionarios municipales fueron el foro utilizado como
27 espacio participativo para revisar y validar conjuntamente la misión acorde a la razón de ser del
28 gobierno local.

29 Se utilizó la técnica de lluvia de ideas para fomentar la participación de todos los actores, buscando
30 consenso entre las diferentes ideas surgidas y validando las propuestas de misión redactadas por

1 el grupo.

2 **2.2.2. Definición de la visión**

3 Seguidamente se procedió a establecer la visión de la municipalidad.

4 La visión define lo que la organización espera llegar a ser en un tiempo determinado. Es el “sueño”
5 o visión compartida para un futuro específico.

6 La metodología que se planteó estableció un espacio de tiempo para revisar la visión, tomando
7 como referencia las opiniones externadas por los participantes, tomando en cuenta las opiniones
8 recabadas en la sesión de indagación apreciativa que contó con participación de los grupos de
9 interés.

10 A efectos de hacer más ordenado este ejercicio y orientarlo a la metodología del CMI (conforme
11 a mejores prácticas de bibliografía), se clasificó los componentes de la visión en cada una de las
12 cuatro perspectivas que componen el CMI:

- 13 • Grupos de interés
- 14 • Financiero
- 15 • Procesos internos
- 16 • Aprendizaje y crecimiento

17 Para efectos de validación de la propuesta de visión, se establecen una serie de criterios mínimos
18 de evaluación que deben cumplirse. La Tabla 1 presenta un ejemplo de las preguntas que se
19 plantean para obtener la información requerida para el desarrollo de la visión.

20 **Tabla 1 Criterios para la evaluación de la propuesta de la visión**

Nº	Criterios
1	¿La visión expresa la posición deseada por la Municipalidad de San Isidro en el periodo de vigencia establecido?
2	¿Indica lo que se estará ofreciendo a los grupos de interés?
3	¿Identifica lo que se espera del personal de la municipalidad?
4	¿Es retadora?
5	¿Motiva a las jefaturas y funcionarios?
6	¿Es sencilla y fácil de entender?

28 **2.2.3 Definición de valores**

29 Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea; son su
30 brújula interna.

1 Este componente fue también analizado en los talleres de construcción a efectos de definir los
2 valores que realmente son aplicados en la Municipalidad de San Isidro.
3 Los valores son los estándares que describen cómo se espera que los empleados y la organización
4 se comporten interna y externamente. Sirven como base para las acciones de toma de decisiones e
5 influir en las situaciones cotidianas (Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery, 2013).

6 **2.3. Identificar a grupos de interés y determinar la propuesta de valor a estos grupos**

7 **2.3.1. Grupos de interés**

8 La metodología propuesta consideró un análisis de los grupos de interés con el propósito de lograr
9 una planeación de carácter exógena, es decir, que no se limitará a las percepciones y opiniones
10 internas, sino que tomase se tomaron en cuenta los criterios de estos grupos, y con ello se
11 estableció la propuesta de valor dirigida a estos.

12 La identificación de estos grupos de interés se realizó conjuntamente con los funcionarios de la
13 municipalidad que participaron en las sesiones de trabajo. Entre los aportes de todos los
14 funcionarios se buscaron comunes denominadores para identificar a estos grupos de interés, así
15 como para establecer el resto de elementos que compondrán el nuevo PDM 2022-2026.

16 **2.3.2. Propuesta de valor para los grupos de interés**

17 La propuesta de valor describe lo que la municipalidad ofrece a sus grupos de interés. Rohm,
18 Wilsey, Perry y Montgomery (2013), señalan que esta se refiere a la imagen que la organización
19 desea transmitir, y la relación que desea cultivar con estos grupos.

20 Como se mencionó anteriormente, el abordaje de esta propuesta se efectuó en las sesiones de
21 trabajo que se llevaron a cabo como parte del proceso de construcción del PDM.

22 **2.4 Determinar áreas, objetivos estratégicos e indicadores con metas**

23 El cuarto paso en la metodología fue determinar las áreas estratégicas con sus respectivos objetivos
24 estratégicos, indicadores y metas. Esto fue posible de alcanzar mediante las sesiones de trabajo
25 que contemplaron prácticas sobre cómo construir objetivos e indicadores, de manera que se
26 preparara al grupo en esta técnica vital para un plan estratégico contemporáneo.

27 **2.4.1. Áreas y objetivos estratégicos**

28 El Balanced Scorecard Institute reconoce las áreas o temas estratégicos como estrategias de
29 negocio de alto nivel, las cuales se determinan en función al análisis de situación y a elementos
30 como la misión, visión y valores. Su principal función es coadyuvar en la definición de los

1 objetivos estratégicos, ya que no se miden y por ende, no se puede determinar un logro
2 cuantificable para estas.-----

3 Los objetivos estratégicos son declaraciones concisas que describen los logros específicos para
4 implementar exitosamente la estrategia. Los objetivos estratégicos creados servirán como
5 puente entre la estrategia de alto nivel seleccionada hacia las medidas de desempeño que se
6 usarán para determinar el progreso hacia las metas. (Niven R, 2002, P.107).

7 Al identificar los objetivos estratégicos más importantes en los que la Municipalidad de San
8 Isidro debe centrar su atención y recursos, el CMI proporciona una estructura para un sistema
9 de gestión estratégica que organiza la información sobre una variedad de mediciones vitales
10 para el logro de la visión.

11 Las sesiones de trabajo consideraron las lecciones aprendidas y recomendaciones del equipo
12 consultor acerca de la redacción y formulación de estos objetivos, en las cuales se presentaron
13 ejemplos y prácticas para explicar la forma correcta en que deben ser construidos.

14 Los objetivos estratégicos se clasificaron según las cuatro perspectivas del CMI, de manera que
15 se fuera construyendo el mapa estratégico de la municipalidad.

16 **2.4.2. Indicadores**

17 El CMI trata de traducir la estrategia en objetivos y entonces determinar la mejor manera de
18 medir el logro de ese objetivo (Niven R., 2002, P.109).

19 La manera de medir el logro del objetivo es mediante un indicador de desempeño, que se define
20 como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus
21 objetivos estratégicos.

22 Para determinar el indicador a utilizar se examina: ¿Cuál es la meta o número para lograr?
23 ¿Cómo se sabe que se está progresando?

24 Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características. A
25 continuación, se presentan algunas descripciones.

26 -----
27 -----
28 -----
29 -----
30 -----

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

Tabla 2 Tipos de indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción
Adelantados o de progreso	Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso.
Atrasados o de resultados	Para reportes históricos, frecuentemente financieros.
Simples	Miden una sola variable.
Compuestos	Se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores.

12 Debe determinarse un solo indicador para cada objetivo estratégico, aunque este puede ser
13 compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico.

14 A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

15 ✓ **Medibles:** Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los
16 mecanismos necesarios para su cuantificación.

17 ✓ **Específicos:** Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente,
18 y que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes
19 actores interesados sobre la interpretación de sus resultados.

20 ✓ **Orientados a la acción:** Que promuevan la acción hacia los factores críticos de los
21 objetivos de la organización.

22 **Prácticos:** Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en
23 términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.

24 ✓ **Relevantes:** Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una
25 relación lo más cercana posible al Objetivo Estratégico y que la relación entre el
26 cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.

27 ✓ **Verificables objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros
28 obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de
29 que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la
30 evidencia implica.

1 Para cada objetivo estratégico definidos en las sesiones de trabajo, se procedió a establecer un
2 indicador de medición, ya sea simple o compuesto. Dentro de la sesión de trabajo se realizó
3 primero una práctica sobre cómo determinar indicadores a fin de facilitar estas definiciones y
4 lograr un mejor resultado. De igual manera, a los indicadores que se definieron para cada
5 objetivo estratégico se les asignó un dueño y responsable de recopilar su información.

6 Los indicadores que se establezcan deben de poder servir para la toma de decisiones.

7 **2.4.3. Metas**

8 Con base en la nomenclatura del Mideplan (2007), la meta de un indicador es el desempeño
9 proyectado por el indicador asociado al producto. Desde esta perspectiva, permite medir el avance
10 de los logros de sus productos y el desempeño de estos, establecidos en los objetivos estratégicos.

11 La meta puede estar referida a “medir” los niveles de productos alcanzados, los resultados o bien
12 el avance en la gestión de estos, como los niveles de eficacia y eficiencia esperados.

13 Otra definición es la que dan Rohm et al (2013). Las metas o números para lograr se definen
14 como el nivel de desempeño deseado para un periodo específico de tiempo. Los mismos autores
15 señalan que las metas seleccionadas deben ser realistas y factibles dado el nivel actual del
16 desempeño, los recursos disponibles para mejorarlo y otros factores que puedan afectar la
17 medición.

18 Si no se cuenta con objetivos estratégicos, con un indicador para su medición, no es posible
19 medirlos ni establecer una relación causa-efecto entre acciones e indicadores de los objetivos
20 estratégicos.

21 Los indicadores deben venir acompañados de una meta que permita determinar si se logró
22 alcanzar el resultado esperado.

23 El medir únicamente el avance de acciones y proyectos es una manera de monitorear el
24 portafolio de proyectos, pero no de un plan de desarrollo municipal.

25 **2.5. Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo**

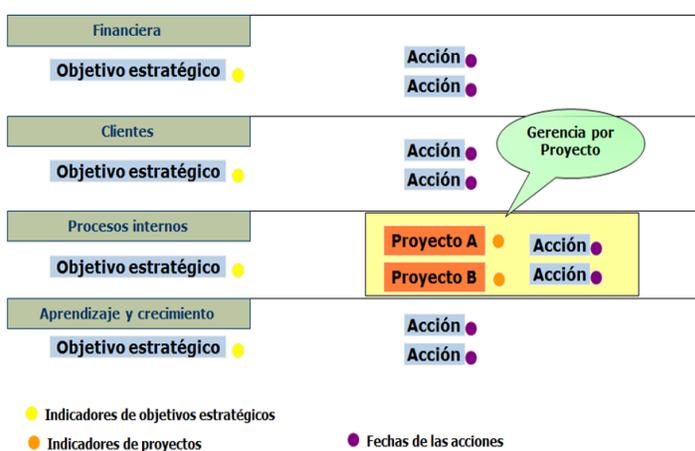
26 Las iniciativas estratégicas se definen como una acción o un grupo de acciones que una
27 organización ejecuta para lograr los objetivos estratégicos. Son grupos de proyectos y
28 programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales
29 cotidianas de la empresa, diseñados a ayudar a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y
30 Norton, 2008).

1 La identificación de las iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos planteados
 2 promueve la comunicación, el comportamiento proactivo, el mejoramiento continuo y el logro
 3 de las metas planteadas en los objetivos estratégicos propuestos
 4 Estas acciones deben estar enlistadas en el plan operativo y tener respaldo económico en el
 5 presupuesto si así se requiere.

- 6 Los proyectos y acciones estratégicas deben:
- 7 ✓ Estar alineadas con los objetivos estratégicos
 - 8 ✓ Tener una meta o logro cuantificado
 - 9 ✓ Tener un responsable
 - 10 ✓ Tener un plazo para realizarse

11 La relación que existe entre el PDM y las perspectivas del CMI con los objetivos estratégicos
 12 e indicadores del desempeño, junto con el plan de iniciativas estratégicas o plan de acción que
 13 permite que los objetivos planteados se cumplan a lo largo de un plazo determinado a través de
 14 estas acciones y proyectos, está descrita en la Figura 3.

15 **De objetivos a los proyectos e iniciativas estratégicas**



25 **Figura 3 Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas.**

26 **2.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas (cuadro de monitoreo)**

27 Las propuestas de iniciativas estratégicas que se realicen deben contemplar responsables, fechas
 28 mensuales de cumplimiento, el presupuesto estratégico requerido para su ejecución (STRATEX)
 29 y que estas sean realmente estratégicas y no rutinarias.

30 -----

- 1 Lo anterior es parte de los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado
- 2 de avance en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores estratégicos.
- 3 Como guía para una definición adecuada de iniciativas estratégicas, se plantean algunas preguntas
- 4 descritas a continuación en la Tabla 3.

5 **Tabla 1 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas**

Proceso de gestión de iniciativas	
1. Elección de iniciativas estratégicas: ¿Qué iniciativas estratégicas necesita la Municipalidad de San Isidro para que cumpla las metas de sus objetivos estratégicos?	Definir la cartera de iniciativas necesarias para cumplir los objetivos planteados
2. Financiamiento de la estrategia: ¿Cómo se van a financiar las iniciativas estratégicas?	Es necesario considerar en el presupuesto, el costo de las iniciativas estratégica (STRATEX)
3. Definición de responsabilidades: ¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de las iniciativas estratégicas planteadas

6 **2.7. Definir el mapa de responsabilidades y mecanismos de control y evaluación**

7 Conforme a lo señalado en el apartado anterior, es preciso que se establezcan responsables para

8 las diferentes acciones estratégicas, así como los encargados de recolectar la información que

9 permita mantener una documentación adecuada de los indicadores.

10 Para ello se plantea utilizar mapas de responsabilidades en forma de fichas de objetivos con la

11 información detallada para cada uno de los objetivos e indicadores. En estos mapas debe quedar

12 claro cuál es el objetivo para medir, su descripción y resultado esperado, el indicador, la fórmula

13 para calcular el indicador, la meta, la frecuencia de medición, dueño responsable del objetivo,

14 encargado de recolectar la información y el responsable de fijar la meta.

15 La Figura 4 presenta un ejemplo de cómo podría visualizarse la ficha de un objetivo estratégico

16 con responsabilidades asignadas.

17 -----

18 -----

#	Objetivo	Indicador	Formula indicador
AyC 1.1	Tener personal capacitado	Horas de capacitación por empleado	# de hrs de capacitación/ # de empleados

Medio de verificación	Meta anual	Frecuencia
Registros de capacitación	10	Mensual

Área Responsable	Dueño	Recolector	Fijador meta
Gerencia de RRHH	Ana Pérez	Pedro Coto	Director Ejecutivo

Acciones para alcanzar la meta del indicador	
1	Realizar un estudio de las necesidades de capacitación del personal
2	Implementar un programa de capacitación anual dirigido a todas las áreas
3	Gestionar el contenido presupuestario para apoyo de capacitaciones
4	Capacitar al personal en temas de trabajo en equipo, relaciones humanas y servicio al cliente

Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico

De forma coordinada se elaborará un mapa estratégico según las perspectivas del CMI. Se presenta a continuación un ejemplo de un mapa estratégico y su formato.

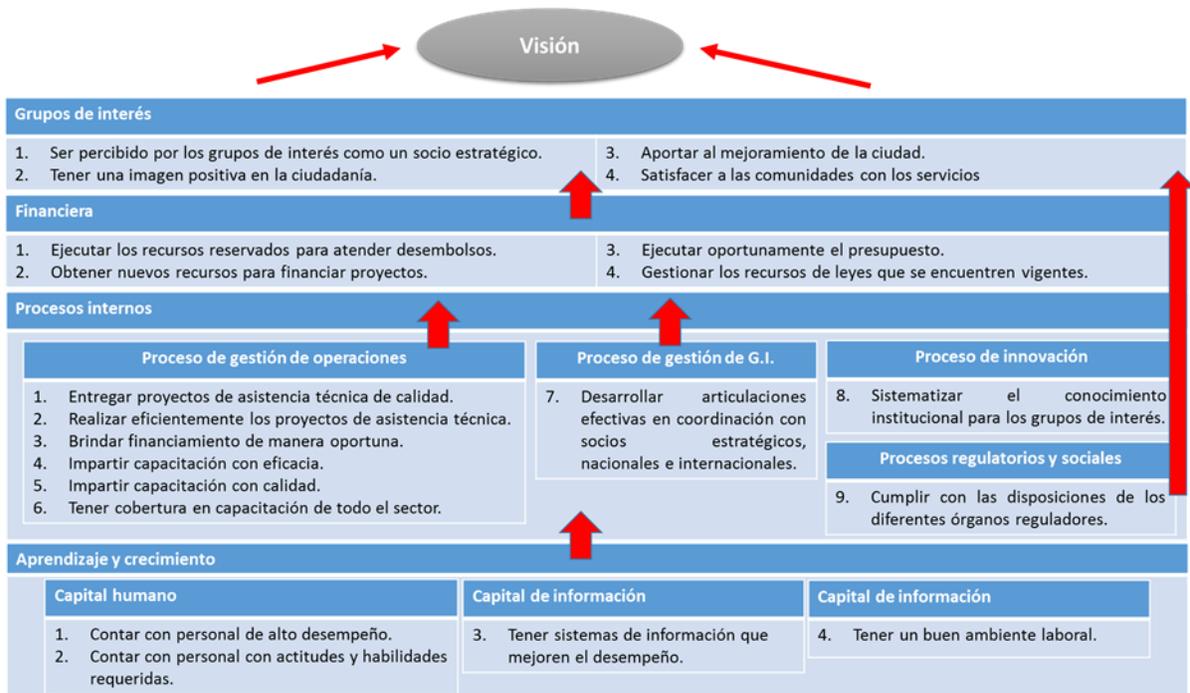


Figura 5 Ejemplo de mapa estratégico

1 **2.8 Análisis de riesgo y plan de mejora continua**

2 Como última etapa de la metodología, una vez definidos los objetivos estratégicos con sus
 3 indicadores y metas, se procedió a realizar dos talleres de análisis de riesgo, en los que se
 4 determinaron los principales factores de riesgo que podrían desembocar en el incumplimiento de
 5 cada objetivo estratégico planteado.

6 Para estos factores de riesgo, se identificaron las causas potenciales que los detonarían, y se realizó
 7 una valoración del riesgo en función a su probabilidad de ocurrencia y consecuencia en caso de su
 8 materialización.

9 Se definió con el grupo de trabajo establecer medidas de mitigación para aquellos factores de
 10 riesgo que fuesen valorados como altos o extremos, siendo estas medidas el plan de mejora
 11 continua a aplicar en el caso que se haga realidad el riesgo.

12 La determinación del nivel de riesgo se hizo con base en la matriz de calor que se muestra en la
 13 Figura 6.

14 **MATRIZ DE RIESGO**

Probabilidad	Consecuencias				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Mayor (4)	Catastrófica (5)
Muy poco probable (1)	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Poco probable (2)	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible (3)	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable (4)	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi seguro (5)	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

21 *Figura 6* Matriz de calor o matriz de riesgo para determinar el nivel de riesgo

22 Cabe mencionar que los diferentes factores de riesgo pueden tener una o varias causas potenciales,
 23 de allí que se procedió a su identificación y la valoración del riesgo se efectuó tomando en cuenta
 24 la causa con mayor probabilidad de ocurrencia.

25 **IV. Análisis situacional incluyendo principales problemas**

26 En los procesos de planeación un aspecto importante a considerar es conocer el estado de la
 27 situación actual que brinde insumos como punto de partida para el desarrollo del nuevo plan.

28 Conforme al cartel y a la metodología aprobada para el presente plan, el análisis situacional contó
 29 con la participación e involucramiento de las diferentes unidades y gerencias de gestión de la
 30 municipalidad, así como de representantes de la comunidad que participaron en distintos talleres

1 de construcción desarrollados de forma conjunta y participativa, y que sirvieron como medio para
2 la identificación y priorización de las líneas estratégicas de desarrollo que alimentan el nuevo PDM
3 2022-2026.

4 Los diferentes talleres y sesiones de trabajo, incluidos los efectuados para abordar temas de análisis
5 de la situación actual del cantón y de la municipalidad, aplicaron una serie de herramientas que
6 permitieron la identificación de retos y oportunidades para el desarrollo sostenible del cantón, que
7 se tradujeron en estrategias en forma de objetivos específicos por áreas temáticas, indicadores con
8 metas de desempeño, iniciativas estratégicas con sus líneas de acción, responsables y fechas de
9 cumplimiento.

10 Estos elementos forman parte a su vez de los mecanismos de control y evaluación que permitirán
11 determinar el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores
12 estratégicos, cumpliendo así con los lineamientos establecidos con la Resolución R-SC-1-2009 de
13 la Contraloría General de la República (CGR).

14 En esta primera fase se aplicó un enfoque metodológico de “indagación apreciativa” que permitió
15 la participación de diferentes actores o grupos de interés, quienes externaron su criterio y visión
16 de cómo consideran debe enfocarse el desarrollo del cantón.

17 La Municipalidad de San Isidro como gobierno local de este cantón, ejerce un papel activo en estos
18 intereses y debe entonces considerarlos en sus instrumentos de planeación internos, en aquellos
19 aspectos donde tenga participación o una responsabilidad directa.

20 El proceso de análisis siguió un esquema de lo general hacia lo específico, y contó con una revisión
21 de fuentes de información secundarias respecto a resultados del IGM, el ICC y el IPS, así como la
22 revisión del Plan de Gobierno 2020-2024, el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de San Isidro
23 de Heredia 2010-2030, el Plan de Desarrollo Municipal 2017-2021, planes operativos e informes
24 de avance.

25 **4.1 Indicadores relacionados con el cantón San Isidro**

26 Entre las fuentes de información que brinden una visión objetiva medida de forma sistemática son
27 los índices comúnmente utilizados y aceptados para realizar una comparación con otros cantones
28 del país.

29 -----
30 -----

1 A continuación, se presentan información de las calificaciones obtenidas en los índices: IGM, ICC
 2 e IPS, que arrojan datos para establecer un panorama global del desarrollo del cantón
 3 comparativamente con otros cantones del país.

4 **4.1.1. Índice de Gestión Municipal**

5 Con base en información obtenida del Sistema Integrado de Información Municipal publicado en
 6 el sitio web de la CGR, el IGM *es un índice conformado por 60 indicadores relativos al quehacer*
 7 *común de todos los gobiernos locales, organizados en los cinco ejes que conforman el SIIM. Cada*
 8 *uno de esos ejes se subdivide en áreas y en el caso del Eje 1, se divide adicionalmente en subáreas.*
 9 El mismo sistema indica que su objetivo es *evaluar la gestión de los gobiernos locales*
 10 *costarricenses a partir de 60 indicadores relacionados con las actividades sustantivas y de apoyo*
 11 *más importantes, suministrando información para la toma de decisiones del gobierno local y de*
 12 *la ciudadanía en general, todo en busca del fortalecimiento de sus capacidades y el mejoramiento*
 13 *de la calidad de vida de sus habitantes.* Para su medición, la CGR realiza una ponderación a partir
 14 de pesos asignados a cada uno de estos 60 indicadores, aplicando metodología de percentiles en
 15 aquellos casos donde haya indicadores que no tengan un resultado meta a alcanzar, buscando así
 16 eliminar la dispersión. Los resultados finales dependen del comportamiento del sector, y se aclara
 17 que los rangos pueden variar de un año a otro. La última publicación que se encuentra en el sitio
 18 web de la CGR corresponde al periodo 2018, que fue publicado en julio de 2019.

19 La Tabla 4 presenta el desglose de cómo está conformada la estructura del modelo de evaluación
 20 que aplica la CGR para la medición de este índice, clasificado por cada eje.

21 **Tabla 2 Estructura del modelo de evaluación del IGM utilizado por la CGR, según eje**

MODELO DE EVALUACIÓN				
☐	1-Desarrollo y Gestión Institucional			
	☐	1.1-Gestión Financiera		
		☐	1.1.1-Registro de operaciones	
			┌	1.1.1.1-Registro de información financiera contable
			└	1.1.1.2-Procedimientos e informes presupuestarios
		☐	1.1.2-Ingresos	
			┌	1.1.2.1-Ejecución presupuestaria de ingresos
			└	1.1.2.2-Ejecución de recursos propios

MODELO DE EVALUACIÓN				
			┌	1.1.2.3-Autonomía financiera
			└	1.1.2.4-Representatividad de los recursos de vigencias anteriores sobre el total de ingresos reales del periodo
		⊕		1.1.3-Egresos
			┌	1.1.3.1-Ejecución presupuestaria de egresos
			┌	1.1.3.2-Porcentaje de gastos administrativos
			┌	1.1.3.3.-Porcentaje de gastos en servicios comunitarios
			└	1.1.3.4-Porcentaje de gastos de capital
		⊕		1.1.4-Liquidación presupuestaria
			┌	1.1.4.1-Equilibrio ingresos-egresos reales
			┌	1.1.4.2-Representatividad del superávit libre respecto del total de ingresos reales del periodo
			└	1.1.4.3-Representatividad del superávit específico respecto del total de ingresos reales del periodo
		⊕		1.1.5-Gestión de cobro
			┌	1.1.5.1-Estructura mínima para la gestión de cobro
			┌	1.1.5.2-Morosidad respecto del monto total puesto al cobro cada periodo
			└	1.1.5.3-Antigüedad de saldos
		⊕		1.1.6-Gestión de deuda
			└	1.1.6.1-Atención de obligaciones por financiamiento
		⊕		1.1.7-Transferencias
			┌	1.1.7.1-Dependencia financiera
			└	1.1.7.2-Eficacia en la transferencia de recursos específicos
	⊕			1.2-Control interno
			┌	1.2.1-Autoevaluación de los componentes del sistema de control interno
			┌	1.2.2-Madurez de los componentes del sistema de control interno
			┌	1.2.3-Establecimiento de componentes de SEVRI
			┌	1.2.4-Actividades ejecutadas del SEVRI
			└	1.2.5-Seguimiento del sistema de control interno

MODELO DE EVALUACIÓN			
	⊖	1.3-Contratación administrativa	
			1.3.1-Recursos de objeción al cartel declarados con lugar
			1.3.2-Cantidad de actos finales anulados
			1.3.3-Cumplimiento de plazos legales
	⊖	1.4-Sistemas de información	
			1.4.1-Tenencia de tecnologías de información
			1.4.2-Calidad, riesgo y seguridad de la información en sistemas tecnológicos
	⊖	1.5-Recursos humanos	
			1.5.1-Estructura organizacional básica
			1.5.2-Administración de Recursos Humanos
⊖	2-Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas		
	⊖	2.1-Planificación	
			2.1.1-Instrumentos de planificación
			2.1.2-Cobertura planes reguladores
			2.1.3-Contenido de los planes reguladores urbanos
			2.1.4-Grado de cumplimiento de metas propuestas en los planes operativos anuales
	⊖	2.2-Participación ciudadana	
			2.2.1-Mecanismos de participación ciudadana
			2.2.2-Presupuesto participativo
	⊖	2.3-Rendición de cuentas	
			2.3.1-Rendición de cuentas a la ciudadanía
			2.3.2-Medición de satisfacción del usuario
⊖	3-Gestión de Desarrollo Ambiental		
	⊖	3.1-Recolección de residuos	
			3.1.1-Requerimientos básicos del servicio de recolección de residuos
			3.1.2-Sostenibilidad del servicio de recolección de residuos
			3.1.3-Recursos destinados al desarrollo del servicio de recolección de residuos
			3.1.4-Cobertura del servicio de recolección de residuos

MODELO DE EVALUACIÓN		
	⊖	3.2-Depósito y tratamiento de residuos
		└ 3.2.1- <u>Requerimientos básicos del servicio de depósito y tratamiento de residuos</u>
		└ 3.2.2- <u>Sostenibilidad del servicio de depósito y tratamiento de residuos</u>
		└ 3.2.3- <u>Recursos destinados al desarrollo del servicio de depósito y tratamiento de residuos sólidos</u>
	⊖	3.3-Aseo de vías y sitios públicos
		└ 3.3.1- <u>Sostenibilidad del servicio de aseo de vías y sitios públicos</u>
		└ 3.3.2- <u>Recursos destinados al desarrollo del servicio de aseo de vías y sitios públicos</u>
		└ 3.3.3- <u>Cobertura del servicio de aseo de vías y sitios públicos</u>
		└ 3.3.4- <u>Frecuencia de aprobación de la tasa del servicio de aseo de vías y sitios públicos</u>
⊖		4-Gestión de Servicios Económicos
	⊖	4.1-Gestión Vial
		└ 4.1.1- <u>Grado de cumplimiento de las metas propuestas para mejorar la red vial cantonal</u>
		└ 4.1.2- <u>Ejecución de recursos destinados a la red vial</u>
		└ 4.1.3- <u>Condición de la superficie de ruedo de la red vial cantonal</u>
⊖		5-Gestión de Servicios Sociales
	⊖	5.1-Parques y obras de ornato
		└ 5.1.1- <u>Sostenibilidad del servicio de parques y obras de ornato</u>
		└ 5.1.2- <u>Recursos destinados al desarrollo del servicio de parques y obras de ornato</u>
		└ 5.1.3- <u>Cobertura del servicio de parques y obras de ornato</u>
		└ 5.1.4- <u>Frecuencia de aprobación de la tasa del servicio de parques y obras de ornato</u>
	⊖	5.2-Atención de servicios y obras sociales
		└ 5.2.1- <u>Comunicación, control y evaluación de los programas sociales</u>
		└ 5.2.2- <u>Porcentaje destinado a la atención de servicios y obras sociales</u>
		└ 5.2.3- <u>Ejecución del presupuesto destinado a servicios y obras sociales</u>

1 Fuente: Contraloría General de la República.

2 Se hace la aclaración que el IGM va a sufrir cambios a partir del 2022 según publicación del portal
3 Eco Municipal: *Es importante decirles que la CGR está revisando los indicadores que se están*
4 *aplicando y esperamos hacer algunos cambios, bastante significativos, de cara al décimo informe.*
5 *Son 9 años evaluando casi lo mismo y consideramos que estamos en un buen momento de poderle*
6 *dar otra visión. El país ha cambiado, el mundo también y por ende creemos que nosotros*
7 *deberíamos hacer un análisis más profundo y darle otro enfoque para empujar a las*
8 *municipalidades un poco más.*

9 No obstante, lo anterior, para el propósito de esta etapa que es obtener una fotografía de la situación
10 actual del cantón San Isidro y del gobierno local, conviene analizar los resultados publicados del
11 IGM. En 2018, la Municipalidad de San Isidro estuvo en los primeros tres lugares de los cantones
12 que obtuvieron la puntuación más alta para este índice, logrando un resultado del 83.71%. Este
13 resultado junto con otro detalle se muestra en la Figura 7.

14 **Figura 7 Resultados del Índice de Gestión Municipal 2018 – Municipalidad San Isidro**



28 Fuente: Contraloría General de la República.

29 Los resultados reportados por la CGR en 2018 muestran una medición de la satisfacción del
30 usuario de un 100% y montos de inversión social y vial que superan los mil millones de colones.

1 De los cinco ejes que se evaluaron en esta medición, destaca el *Eje 2. Planificación, participación*
2 *ciudadana y rendición de cuentas* como el que tuvo mayor contribución a ese resultado, con un
3 91.20%, y el *Eje 3. Gestión de desarrollo ambiental* como el de menor puntuación alcanzada con
4 un 71%.

5 El IGM busca ofrecer un panorama del desempeño que tienen los gobiernos locales considerando
6 también la percepción de las comunidades y grupos de interés, y es importante analizar el
7 comportamiento de este índice en periodos anteriores, mismo que también se observa en la Figura
8 7.

9 Como se puede observar, la evolución de este índice para la Municipalidad de San Isidro describe
10 una tendencia creciente que solamente tuvo un punto de inflexión en 2017, pero que para 2018
11 repuntó de manera importante.

12 Como áreas de mayor reto para el gobierno local según el análisis de la CGR, para este indicador
13 resaltan:

- 14 1. Aseo de vías y sitios públicos
- 15 2. Recolección de residuos
- 16 3. Parques y obras de ornato

17 Esta información fue un insumo importante para la definición de los objetivos e iniciativas
18 estratégicas, donde se definieron componentes del PDM 2022-2026 que apuntan a atender estos
19 aspectos, como se verá más adelante.

20 **4.1.2. Índice de Competitividad Cantonal**

21 Con miras a obtener un análisis situacional considerando diferentes ópticas y mediciones, se
22 procedió a analizar el ICC que mide la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica
23 (EEUCR).

24 De acuerdo con este centro de estudios, el *Índice de Competitividad Cantonal mide el desempeño*
25 *relativo de los cantones en áreas relacionadas con la actividad económica que se lleva a cabo en*
26 *el espacio geográfico respectivo de los 81 cantones que conforman el país.*

27 A diferencia del IGM, el ICC se centra en medir la actividad económica de los cantones, y su
28 última actualización publicada es también del 2018. De los 81 cantones medidos, el cantón San
29 Isidro ocupó ese año la posición número 24, lo cual indica que es una posición importante si se
30 toma en cuenta la totalidad de cantones que se están comparando.

1 Los análisis que emite la EEUCR incluye la determinación de la posición relativa de cada cantón
2 según las siguientes categorías:

- 3 1) Económico
- 4 2) Infraestructura
- 5 3) Clima laboral
- 6 4) Gobierno
- 7 5) Clima empresarial
- 8 6) Capacidad de innovación
- 9 7) Calidad de vida

10 La posición relativa conseguida por el cantón San Isidro en cada uno de estas categorías, ordenada
11 iniciando con la mejor ubicación, se presenta en la Tabla 5.

12 **Tabla 3 Posición relativa por eje del Cantón San Isidro en el ICC**

Categoría	Posición
Capacidad de Innovación	15
Gobierno	17
Infraestructura	20
Clima Empresarial	25
Económico	31
Clima Laboral	63
Calidad de Vida	72

13 Fuente: Escuela de Economía de la UCR.

14 Se ha utilizado un semáforo de tres colores para ilustrar las áreas en que se tiene las mejores
15 posiciones de las que no.

16 Resalta la excelente ubicación lograda para las categorías de *Capacidad de Innovación*, *Gobierno*
17 e *Infraestructura*, y donde se señala mayor oportunidad de mejora son las categorías de *Clima*
18 *Laboral* y *Calidad de Vida*.

19 Para obtener una mejor comprensión de los factores que incidieron en la posición alcanzada para
20 cada una de las categorías se presenta la Figura 8.

1	Económico	31	Gobierno	17
2	Tasa de crecimiento del consumo eléctrico total	25	Ingresos municipales per cápita	48
3	M2 de construcción por km2	17	Gasto municipal no administrativos per cápita	47
4	Egresos municipales per cápita	32	Grado de dependencia de transferencias del sector público	34
5	Exportaciones totales por trabajador	64	Días para conceder patentes comerciales	4
6	Infraestructura	20	Participación en elecciones municipales vs presidenciales	42
7	Porcentaje de red vial pavimentada	7	Gasto en red vial por km de red vial cantonal	11
8	Viviendas con acceso a electricidad por km2	18	No. de evaluaciones de impacto ambiental por permiso de construcción	64
9	Porcentaje de viviendas con acceso a agua potable	40	Clima Empresarial	25
10	Porcentaje de viviendas con teléfono fijo	11	Índice de competencia	38
11	Porcentaje de viviendas con Internet	17	No. de entidades financieras por km2	22
12	Calidad de telefonía móvil	62	Índice de concentración de actividades	30
13	Cobertura y desempeño descarga global 3G	44	Porcentaje de empresas exportadoras	20
14	Cobertura y desempeño descarga global 4G	34		
15				
16			Capacidad de Innovación	15
17	Clima Laboral	63	Concentración de las exportaciones en alta tecnología	50
18	Cobertura inglés en primaria	81	Porcentaje matrícula terciaria en ciencias y tecnología	10
19	Cobertura educación secundaria	17	Porcentaje de escuelas y colegios con Internet	25
20	Matrícula terciaria	58	Calidad de vida	72
21	Población económicamente activa	60	Tasa de mortalidad por infecciones	59
22	Especialización del trabajador en servicios e industria	3	No. establecimientos de entretenimiento por cada 10 mil habitantes	24
23	Tasa de crecimiento del empleo formal versus P.E.A	10	Tasa de mortalidad por homicidios	46
24			Habitantes por EBAIS	67
25			Robos y asaltos a personas por cada 10 mil habitantes	70
26			Esfuerzo municipal en mitigación ambiental	31
27				

Fuente: Escuela de Economía de la UCR.

Figura 8 Posición relativa en el ICC por factor, por categoría, para el cantón San Isidro

30

1 Si se analizan las posiciones de los factores involucrados en las dos categorías del semáforo rojo,
2 Clima Laboral y Calidad de Vida, se observa en el primer caso que la mejor valoración estuvo en
3 la especialización del trabajador en servicios e industria, la tasa de crecimiento de empleo formal
4 versus población económicamente activa y la cobertura de la educación secundaria, y los factores
5 que afectaron alcanzar una mejor posición en esta categoría tienen que ver con el grado de
6 matrícula terciaria existente (educación después de los estudios universitarios), los niveles de
7 población económicamente activa y la cobertura del inglés en primaria.

8 En el caso de la categoría de Calidad de Vida, se resalta como positivo el número de
9 establecimientos de entretenimiento por cada cien mil habitantes y el esfuerzo municipal por
10 mitigación ambiental, pero hay una disminución en la valoración de factores como la tasa de
11 mortalidad por homicidios, la tasa de mortalidad por infecciones, la cantidad de habitantes por
12 EBAIS y los robos y asaltos por cada cien mil habitantes.

13 Desde una perspectiva de mejora, estos temas fueron insumos valorados para la definición de los
14 objetivos e iniciativas estratégicas, en los que se valoraron aquellos en que la municipalidad podría
15 tener un mayor aporte, como lo es la gestión ambiental y gestión de servicios municipales que
16 contribuyan al crecimiento económico, tomando en consideración que el municipio no es el único
17 responsable o parte interesada de la actividad económica del cantón.

18 Desde una visión de mantener las fortalezas identificadas con la medición de este índice, que
19 fueron también tomadas en cuenta para la construcción de este PDM 2022-2026, están las
20 vinculadas a las primeras tres categorías de la Tabla 5, particularmente la de Gobierno e
21 Infraestructura donde la Municipalidad de San Isidro juega un papel vital para mantener estas
22 posiciones.

23 Destaca aquí la posición obtenida para los factores de los días para conceder patentes comerciales,
24 del porcentaje de red pavimentada y el gasto en red vial por kilómetros de red cantonal. Aun así,
25 también se observan retos importantes en la cantidad de evaluaciones de impacto ambiental que
26 se llevan a cabo para permisos de construcción.

27 Estos temas fueron presentados tanto en las sesiones de indagación participativa a representantes
28 de la comunidad, como a funcionarios municipales para que fueran tomados en cuenta a la hora
29 de establecer las áreas y objetivos estratégicos, así como las iniciativas estratégicas para cada
30 objetivo.

1 **4.1.3. Índice de Progreso Social**

2 Siguiendo el enfoque de revisión de índices que provean una visión de la realidad de San Isidro,
3 se analizaron también los resultados del IPS desarrollado por el Centro Latinoamericano para la
4 Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School y la organización
5 Social Progress Imperative.

6 Este índice *mide el desempeño social y ambiental de 81 cantones de Costa Rica. Utilizando 53*
7 *indicadores sociales y ambientales de fuentes públicas.*

8 Partiendo que el desempeño económico está relacionado al social, y que los índices anteriores
9 también evalúan la gestión ambiental, era importante tener otro punto de vista que midiera aspectos
10 relacionados a lo indicado, de ahí que se revisara también el IPS.

11 El último resultado publicado concierne al año 2019, donde el cantón San Isidro ocupó el primer
12 lugar de la totalidad de los cantones del país, lo cual ratifica las mediciones obtenidas con el IGM
13 y el ICC, que son un reflejo también de la labor que se ha realizado en el cantón, no solo por la
14 municipalidad sino también por instituciones y fuerzas vivas de la comunidad.

15 Las puntuaciones específicas a cada criterio evaluado se presentan en la Tabla 6.

16 **Tabla 4 Puntuación del Cantón San Isidro en los criterios evaluados en el IPS**

17 Cantón San Isidro	
18 Criterio	18 Puntuación
19 Agua y Saneamiento	97.98
20 Nutrición y Cuidados Médicos Básicos	97.18
21 Vivienda	96.76
22 Necesidades Humanas Básicas	91.14
23 Acceso a Conocimientos Básicos	84.65
24 Inclusión	83.11
25 Libertad Personal y de Elección	82.93
26 Acceso a Información y Comunicaciones	81.34
27 Índice de Progreso Social	79.91
28 Fundamentos del Bienestar	77.45
Calidad Medioambiental	76.01
Seguridad Personal	72.63
Derechos Personales	71.31
Oportunidades	71.15
Salud y Bienestar	67.80
Acceso a Educación Superior	47.25

29 Fuente: INCAE – CLACDS.

1 Los criterios que fueron mejor calificados para San Isidro tienen que ver con el agua y
2 saneamiento, nutrición y cuidados médicos básicos y vivienda que superaron puntuaciones de 95,
3 mientras que debajo de la franja de los 70 puntos están los criterios de salud y bienestar y acceso
4 a la educación superior.

5 Tanto en el IGM como en el ICC, los factores relacionados a los temas ambientales obtuvieron
6 una calificación de intermedio a bajo en ambos casos, y un comportamiento similar ocurre con la
7 medición del IPS donde se observa en la Tabla 6, que el criterio de *Calidad Medioambiental* fue
8 valorado con una puntuación de 76.01, ubicándose en la segunda mitad de la tabla.

9 El hecho de que en tres mediciones de tres entidades diferentes el cantón San Isidro haya salido
10 en los primeros lugares a nivel del país demuestra que tanto el gobierno local, como otras
11 instituciones y fuerzas vivas del cantón, han venido gestionando adecuadamente el desarrollo de
12 San Isidro, y el reto para este PDM 2022-2026 es contribuir a que este patrón se siga manteniendo
13 y de ser posible aumentando en los siguientes cuatro años.

14 **4.2. Marco legal institucional**

15 De conformidad con el marco legal que atañe a la municipalidad, el presente PDM se fundamenta
16 y considera la siguiente normativa:

- 17 a. **Constitución Política de la República de Costa Rica:** establece en el Título XII Régimen
18 Municipal, Capítulo Único los artículos N°169 donde se dictamina que la *administración*
19 *de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal,*
20 el artículo N°170 que es donde se define la autonomía de las municipalidades y el artículo
21 N°175 que establece que las propias municipalidades son las que dictarán sus presupuestos
22 ordinarios o extraordinarios, eso sí, requiriendo la aprobación de la CGR como ente
23 fiscalizador de su ejecución.
- 24 b. **Código Municipal, Ley N° 7794:** rige sobre la estructura, funcionamiento, características,
25 organización y alcance del régimen municipal del país.
- 26 c. **Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N°8131:**
27 en su artículo primero, inciso d), establece que dentro del alcance de esta ley están también
28 las municipalidades, *únicamente en cuanto al cumplimiento de los principios establecidos*
29 *en el título II de esta Ley, en materia de responsabilidades y a proporcionar la información*
30 *requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios.*

d. **Resolución N° R-SC-1-2009 de la CGR emitida el 26 de febrero de 2019:** esta resolución establece una serie de lineamientos generales sobre la Planificación del Desarrollo Local.

4.3. Análisis de los principales problemas estratégicos y oportunidades

4.3.1. Resultados de sondeo a ciudadanos del cantón

Tomando en consideración las opiniones recabadas de representantes de fuerzas vivas de la comunidad en la sesión de indagación apreciativa realizada al inicio del proceso de formulación del PDM 2022-2026, así como de los insumos obtenidos en las sesiones de trabajo con funcionarios de la municipalidad, se procedió a determinar los principales problemas y las principales oportunidades estratégicas que sirvieran como un insumo adicional para la construcción del plan.

El proceso de indagación apreciativa se utilizó tanto de forma sincrónica consultando directamente a los participantes del primer taller de trabajo sobre los principales problemas y oportunidades que identificaban para el cantón, como de manera asincrónica a través de un sondeo realizado a personas que residen en la comunidad.

La Tabla 7 presenta los principales problemas y oportunidades que los participantes de la sesión de indagación apreciativa consideran como importantes.

Tabla 5 Principales problemas y oportunidades identificados en la sesión de indagación apreciativa

Problemas
1. Necesidad de una oficialía de mejora continua (Cumplimiento del Reglamento 8220)
2. Ordenamiento territorial: falencias existentes
3. Falta de agua, por ejemplo, Santa Cecilia o Concepción donde en la época seca hay faltantes
4. Que realmente se ejecuten inspecciones municipales
5. Falencias en requisitos de construcción enfatizadas en obras menores y mayores
6. Disminución de requisitos y cumplimiento de la legislación respectiva (Reglamento 8220)
7. San Isidro es un cantón dormitorio
Oportunidades

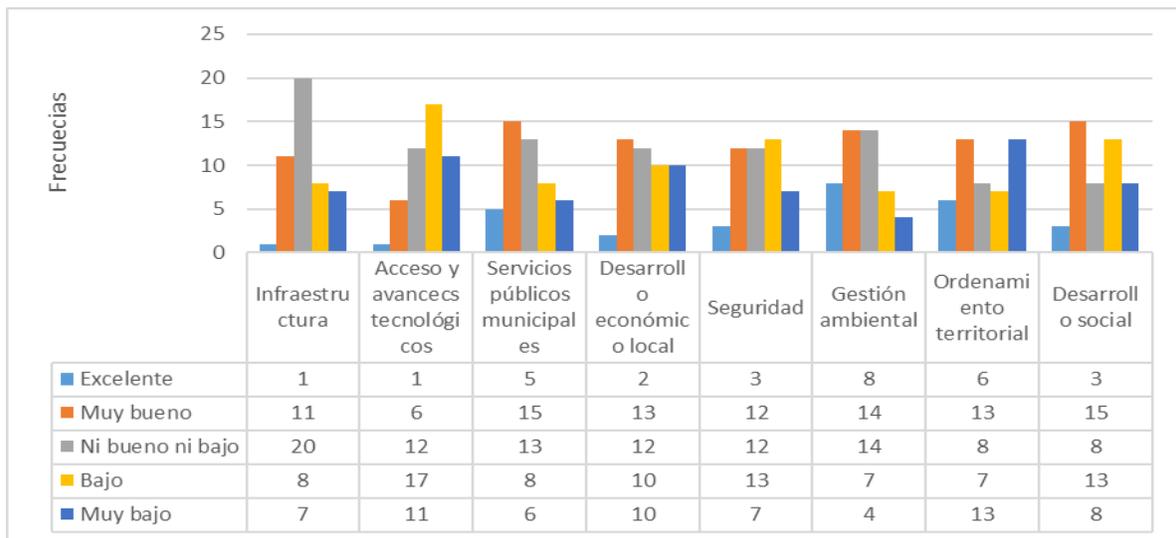
1. Necesidad de actualizar el Plan Regulador, como forma de contribuir al desarrollo económico	7. Cambio de paradigma vía plan regulador para contemplar proyectos constructivos que incorporen el manejo ambiental y de embellecimiento
2. Oportunidades de trabajo dentro del cantón	8. Oportunidad de lograr un turismo regenerativo que concatene áreas económicas, sociales y culturales
3. Necesidad de atracción de inversiones	9. Promoción de técnicas constructivas en pro del ambiente desde el mismo plan regulador
4. Incorporar la valoración de riesgos (fortaleza)	10. Importancia de que exista mayor capacitación técnica y legal desde la misma Municipalidad
5. Oportunidad en un desarrollo más regenerativo a nivel ambiental en el cantón	11. Oportunidad de acceso a la educación superior
6. Oportunidad de embellecimiento del paisaje urbano	12. Potencial del cantón para tener un mayor crecimiento socioeconómico

1 Las personas del cantón que tuvieron participación en el taller de indagación apreciativa perciben
2 algunos problemas que implican algún grado de participación de la municipalidad, como la falta
3 de una oficialía de mejora continua que contribuya al cumplimiento del Reglamento 8220, la
4 necesidad de contar con un ordenamiento territorial sin ningún tipo de falencias, la petición a que
5 se realicen las inspecciones municipales junto con una definición, por un lado, de requisitos de
6 construcción, y por otro, la disminución y cumplimiento de requisitos relacionados con el
7 Reglamento 8220. A su vez, estos actores visualizan oportunidades para San Isidro si se logra
8 actualizar el Plan Regulador, atraer inversiones y generar empleo, incorporar la valoración de
9 riesgos, embellecimientos y regeneración ambiental del cantón, y que incluso puedan combinarse
10 con otro tipo de oportunidades relacionadas con el turismo regenerativo y la promoción de técnicas
11 constructivas amigables con el ambiente. Paralelamente a estos insumos, se llevó a cabo una
12 consulta a ciudadanos del cantón para recabar su visión de cómo consideran que es la situación
13 cantonal y la contribución de la municipalidad en el desarrollo de San Isidro.

1 proyecto, en la que se solicitó que se valorar la situación del cantón utilizando una escala Likert
 2 de 5 puntos, en las siguientes áreas:

- 3 • Infraestructura
- 4 • Acceso y avances tecnológicos
- 5 • Servicios públicos municipales
- 6 • Desarrollo económico local
- 7 • Seguridad
- 8 • Gestión ambiental
- 9 • Ordenamiento territorial
- 10 • Desarrollo social

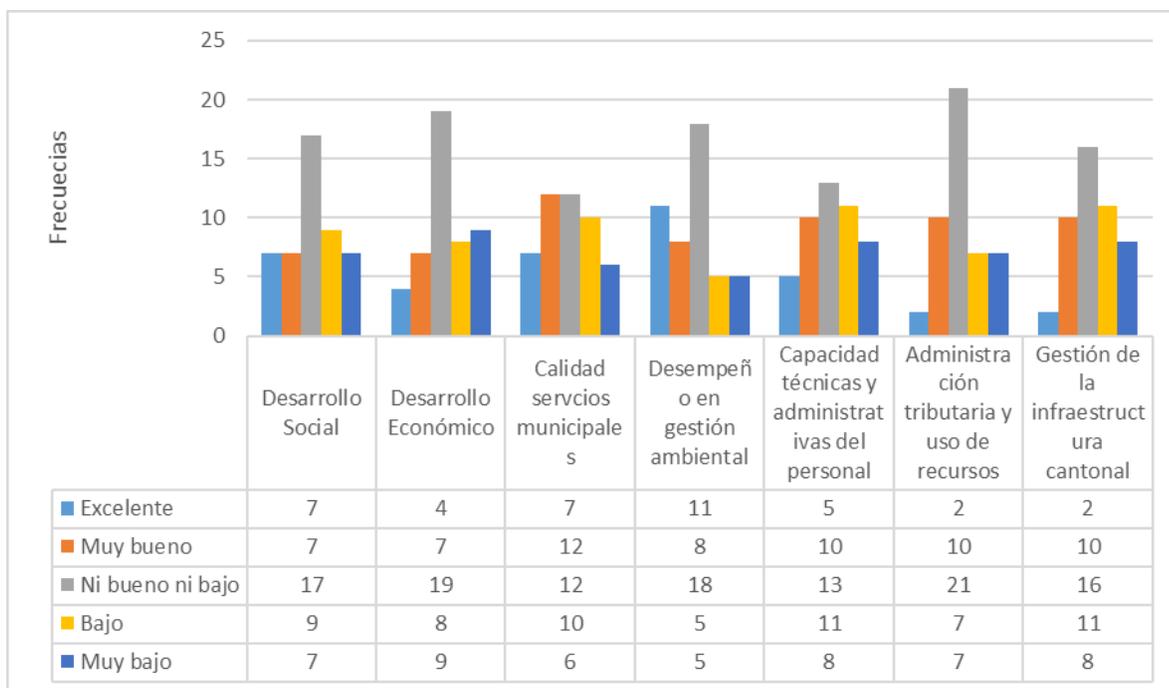
11 Se obtuvieron 47 respuestas cuyos resultados se presentan a continuación.



22 **Figura 9** Percepción de ciudadanos de San Isidro consultados, respecto a la situación del
 23 **cantón**

24 Considerando como favorables las opiniones calificadas como “Excelente” y “Muy bueno”, el
 25 sondeo realizado muestra que la percepción de las personas consultadas de la situación de San
 26 Isidro no es visualizada de forma positiva en ninguna de las áreas consultadas, con base en que en
 27 ninguna de ellas se alcanzó el 50% de opiniones favorables. De las personas que sí valoraron como
 28 positivo alguna de las categorías, destacan con mejor reconocimiento las áreas de gestión
 29 ambiental y de servicios municipales. Por su parte, los que valoraron de forma negativa las áreas
 30 consultadas, perciben con mayor criticidad lo relacionado con acceso y avances tecnológicos al

1 igual que infraestructura.-----
 2 Se quiso conocer como parte del proceso de indagación apreciativa la percepción de las personas
 3 consultadas respecto al grado de contribución de la labor municipal en dichos temas.
 4 Los resultados se muestran en la Figura 10.



17 **Figura 10 Percepción de ciudadanos de San Isidro consultados, respecto a la contribución de**
 18 **la municipalidad con la situación del cantón**

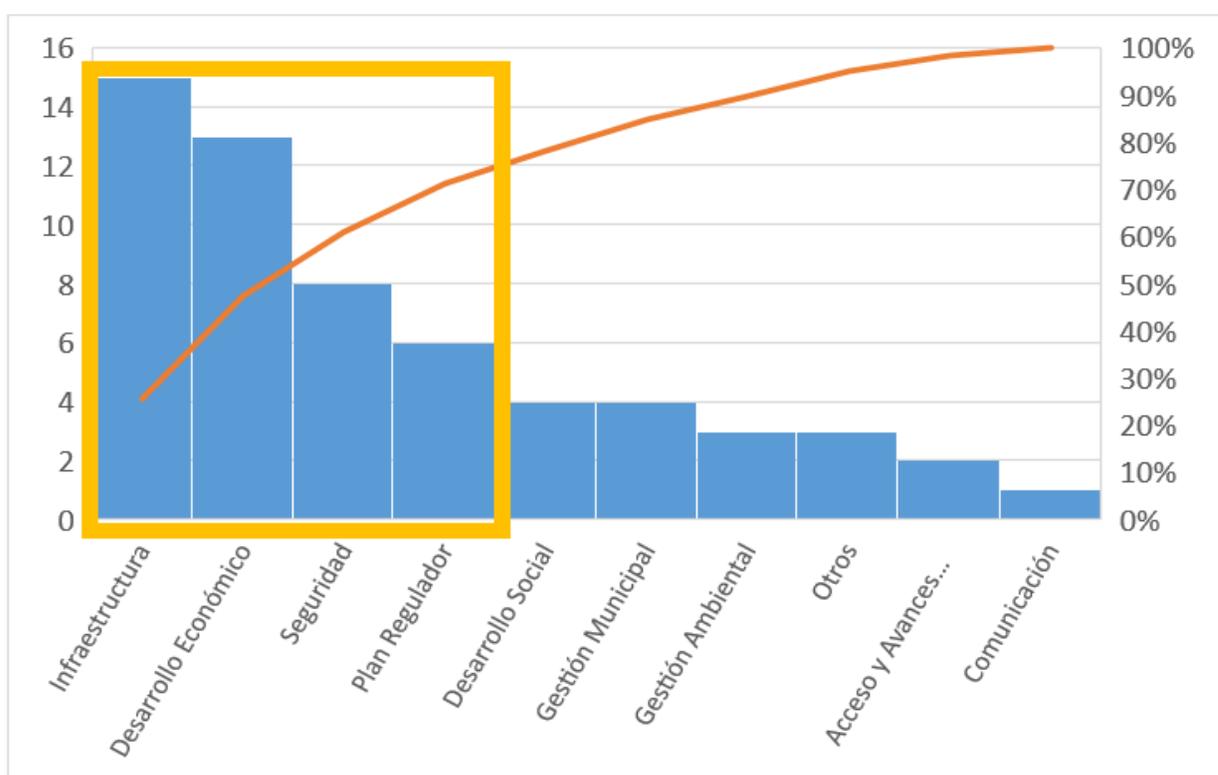
19 Aplicando el mismo criterio de considerar como favorables las opiniones calificadas como
 20 “Excelente” y “Muy bueno”, el sondeo realizado muestra que la percepción de las personas
 21 consultadas de la contribución que tiene la labor de la Municipalidad de San Isidro con situación
 22 actual del cantón refleja un comportamiento similar al anterior, donde no es percibida
 23 positivamente en ninguna de las áreas consultadas, tomando en cuenta que en ninguna de ellas se
 24 alcanzó el 50% de opiniones favorables.

25 Entre las opiniones que aprecian positivamente la gestión municipal, esta es mayor en las áreas
 26 relacionadas con la calidad de los servicios municipales y el desempeño en la gestión ambiental.

27 Se les consultó también a las personas que indicarán el principal problema que la municipalidad
 28 debe priorizar. Las respuestas obtenidas fueron categorizadas con el fin de cuantificar el área de
 29 enfoque según criterio de los consultados. -----
 30 -----

1 La Figura 11 muestra un diagrama de Pareto con la identificación del 20% de problemas que
 2 representan el 80% de importancia, según la opinión de las personas que respondieron el
 3 instrumento de consulta.

4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17



18 *Figura 11* Diagrama de Pareto para determinación del principal problema que la Municipalidad
 19 debe priorizar en el cantón Con base en el diagrama de Pareto, los problemas que los ciudadanos
 20 consultados manifiestan que deberían ser una prioridad tienen que ver con temas asociados a la
 21 infraestructura del cantón (vial, cultural, salud, entre otros), el desarrollo económico, seguridad y
 22 la actualización del Plan Regulador.

23 **4.3.2. Análisis FODA**

24 Las actividades de sondeo e indagación apreciativa han brindado insumos importantes de la
 25 percepción de los grupos de interés, quedando para considerar en el análisis situacional la
 26 información que brinden a lo interno de la municipalidad sus funcionarios.

27 La herramienta elegida para obtener esta información es el análisis FODA, siglas de fortalezas,
 28 oportunidades, debilidades y amenazas.

29 Se aplicó un instrumento de consulta para que los funcionarios pudiesen externar su criterio en
 30 cada uno de estos factores y posteriormente se llevaron a cabo sesiones de trabajo para su análisis

1 y validación. Con el fin de obtener mayor provecho y aplicar un enfoque dirigido a la generación
 2 de insumos para la visión y objetivos estratégicos, el análisis FODA se realizó según las
 3 perspectivas del CMI. Esto permitió obtener información de cada factor para el aprendizaje y
 4 crecimiento (capital humano, capital de información y capital organizacional), los procesos
 5 internos, grupos de interés y para la perspectiva financiera.

6 Los insumos generados fueron revisados y utilizados en la construcción de la visión, objetivos
 7 estratégicos e iniciativas estratégicas.

8 **a. Análisis FODA para Aprendizaje y Crecimiento**

9 Siendo la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento la base que soporta a las otras perspectivas,
 10 se inició el análisis FODA para el capital humano, capital de información y capital organizacional.

11 La Tabla 8 presenta los resultados de este análisis para el capital humano.

12 **Tabla 6 Resultados del análisis FODA para el Capital Humano**

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal comprometido con las funciones otorgadas y con conocimientos de la comunidad. ▪ Personal idóneo para realizar sus labores. ▪ Se cuenta con capital humano profesional. ▪ Personal caracterizado por buscar la mejora continua. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura física actual insuficiente para todo el personal. ▪ Falta de personal de acuerdo con el volumen de trabajo. ▪ No se ejecutan inducciones al personal sobre temas generales, como: reglamentos de cumplimiento general, reglamento de vehículos, reglamento autónomo, caja chica, adquisición de bienes y servicios. ▪ Pocas oportunidades de crecimiento interno.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofertas en el mercado para capacitación del personal. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuga de talento humano. ▪ Nuevas restricciones que puedan surgir y afecten la contratación del personal

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en normativa legal, ejemplo la de contratación administrativa
--	---

1 Las principales fortalezas sobre contar con personal comprometido, profesional e idóneo podrían
 2 ser aprovechado para compensar las debilidades identificadas con la falta de personal, aunque es
 3 importante que se preste atención al desarrollo de oportunidades de crecimiento para evitar la
 4 desmotivación de las personas funcionarias.

5 La debilidad de no ejecución de inducciones es un tema relativamente sencillo de resolver, no
 6 tanto así la necesidad de una mayor infraestructura que necesariamente requerirá algún grado de
 7 inversión.

8 Debe de buscarse aprovechar las ofertas formativas que existen en el mercado, y que
 9 eventualmente podrían contribuir a paliar la debilidad de la falta de personal, particularmente aquel
 10 que se requiera con algún tipo de especialización.

11 Tampoco debe obviarse la amenaza de nuevas restricciones de contratación y de fuga del personal,
 12 esta última considerando que las personas funcionarias perciben que hay limitadas oportunidades
 13 de crecimiento.

14 La Tabla 9 presenta los resultados del análisis FODA para el capital de información.

15 **Tabla 7 Resultados del análisis FODA para el Capital de Información**

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración comprometida con el uso de tecnologías y sistemas. ▪ Mejoras realizadas a sistemas informáticos internos y externos, adaptado a las necesidades de los usuarios. ▪ Acceso a tecnología básica, requerida para el ejercicio de las funciones. ▪ Utilización de sistemas de información como SITRIMU, SINIRUBE, SICOP han logrado formalizar algunos procedimientos a través de los sistemas. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El diseño de la página web y sistemas informáticos, no permiten que el 100% de los trámites municipales estén digitalizados. ▪ Falta capacitación en los usuarios internos y externos en el uso de los sistemas actuales. ▪ Falta de comunicación efectiva, interna y externa sobre el uso de las herramientas. ▪ Hay sistemas en proceso de implementación, por lo que falta el uso completo de estos (ej.: SITRIMU).
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo comprometido en la aceptación de los cambios que se dan según la sistematización de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de mayor contenido presupuestario para lograr el máximo desarrollo del capital de información.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofertas en el mercado de sistemas de información de pago y libre que contribuyan con mejorar el desempeño. ▪ Uso de sistemas de información para la automatización de tareas que impliquen menos tiempo para el personal. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia de hardware y software. ▪ Cambios en normativa legal, ejemplo la de contratación administrativa.

1 En lo concerniente al capital de información, son relevantes las fortalezas relacionadas con las
 2 mejoras que a la fecha se han efectuado en los sistemas de información, ya que estos contribuyen
 3 con mejorar el desempeño, sumado a que existe disposición del personal para aprender y utilizar
 4 estas nuevas herramientas.

5 De igual manera, el contar con sistemas que contribuyan a realizar las funciones de la
 6 municipalidad podrían también contribuir a que disminuya el efecto de la falta de personal, si se
 7 logran automatizar ciertas tareas.

8 Hay debilidades claras en cuanto a no tener el 100% de servicios digitalizados, pero se debe
 9 reconocer que no todos los trámites son sujetos a la digitalización. Al igual que en el caso anterior,
 10 la falta de capacitación puede ser resuelta aprovechando la disposición del personal para aprender
 11 sobre el uso de las herramientas.

12 La oportunidad de aprovechar el uso de los sistemas de información es otra manera también de
 13 compensar la debilidad en capital humano por la falta de personal, si se lograra automatizar algunas
 14 tareas que hoy por hoy no tiene a una plaza asignada para su realización.

15 Se debe prestar atención a las obsolescencias de software y hardware, para su reposición oportuna,
 16 y estar atentos a cambios en la normativa legal que afecten la contratación administrativa para
 17 compra de productos y servicios de TI.

18 La Tabla 10 presenta los resultados del análisis FODA para el capital de información.

19 **Tabla 8 Resultados del análisis FODA para el Capital Organizacional**

20 -----

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional evocada al servicio de la comunidad que vela por la calidad de vida de las personas que habitan en el cantón. ▪ Cultura que promueve el trabajo en equipo y la mejora continua. ▪ Claridad en la estructura político-administrativa según la legislación vigente. ▪ Estructura adaptable a un presupuesto limitado. ▪ La organización posee una cultura con enfoque al ambiente de control interno, anticorrupción y rendición de cuentas. ▪ Organización transparente. ▪ Se dan esfuerzos por mejorar la comunicación a nivel institucional. ▪ Personal tiene apoyo de la administración para que puedan expresar sus mejores ideas y proyectos, para mejorar la gestión institucional. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faltan acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional. ▪ Sentimiento de pertenencia inestable en el recurso humano. ▪ Alta rotación causada por remuneración más baja de lo que ofrece el mercado afecta el ambiente de trabajo. ▪ Departamentos unipersonales inciden en la saturación de trabajo. ▪ Manual de organización no adecuado al ambiente laboral y no puede implementarse debido al presupuesto disponible. ▪ Falta de comunicación asertiva. ▪ Personal desmotivado. ▪ Falta de empatía en la organización. ▪ Necesidad de un estudio de puestos para evaluar su recalificación o reclasificación.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva legislación para teletrabajo. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo personal que llegue a ingresar a la institución no posea los valores de la organización.

- 1 Dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, el análisis FODA del capital
- 2 organizacional en la Municipalidad de San Isidro arroja una serie de insumos que fueron
- 3 considerados para la formulación del PDM 2022-2026, particularmente para aprovechar las
- 4 fortalezas a nivel cultural en el servicio, la mejora continua y el enfoque al control interno que son

1 necesarias para poder brindar procesos efectivos. No obstante, surge nuevamente debilidades
 2 relacionadas con la rotación y la falta de personal que se relaciona también con tener que trabajar
 3 con departamentos unipersonales, que en su conjunto puedan estar contribuyendo a la generación
 4 del sentimiento de inestabilidad que afecta el clima organizacional. Por lo anterior, es importante
 5 definir objetivos y acciones que aborden estas situaciones, y buscar aprovechar la oportunidad que
 6 en tiempos de pandemia está ofreciendo el teletrabajo, como un incentivo no monetario que podría
 7 ayudar a mejorar el clima organizacional. También se debe prestar especial cuidado en los procesos
 8 de contratación para lograr que las personas que ingresen nuevas a la municipalidad vivan los
 9 mismos valores organizacionales y con ello evitar posibles conflictos que afecten la moral.

10 **b. Análisis FODA para Procesos Internos**

11 Los resultados del análisis FODA para la perspectiva de procesos internos se presenta en la Tabla
 12 11.

13 **Tabla 9 Resultados del análisis FODA para Procesos Internos**

Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos internos municipales incentivan la mejora continua y generación de valor público. ▪ Apertura de las áreas a instaurar procesos planificados y mejorados. ▪ Continuidad de los planes y proyectos que tiene la Administración. ▪ Procesos internos adecuados para lograr contar con la red vial pavimentada. ▪ Digitalización del trámite de patentes. ▪ Existe una facilidad de coordinación interdepartamental para proyectos. ▪ Adecuada coordinación entre la Municipalidad con la sociedad civil y otras organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta mejorar procesos en cuanto a simplificación de trámites y burocracia. ▪ Faltan espacios que fomenten el análisis constructivo de resultados de los procesos. ▪ No existen manuales de procedimientos. ▪ Falta lograr la automatización de procesos establecidos.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados favorables de gestión en las evaluaciones por entes fiscalizadores. 	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas estratégicas con instituciones o empresas para favorecer el desarrollo local. ▪ Contar con mayor visibilidad de evaluaciones realizadas por entes fiscalizadores. ▪ Aprovechar la autonomía municipal en aspectos que contribuyan con la calidad de vida de las personas. ▪ Apoyo de entes rectores y otras instituciones 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en normativa legal, ejemplo la de contratación administrativa. ▪ Influencia política en decisiones técnicas, discordante a los aspectos técnicos. ▪ Exigencias de entes rectores, limitaciones legales, crisis externas. ▪ Factores políticos mal canalizados tanto a lo externo como a lo interno.

1 La primera fortaleza es consecuente con la registrada en el análisis de capital organizacional
2 referente a la mejora continua que se aplica también a los procesos internos de la municipalidad,
3 y que indirectamente pudieron ejercer un efecto en las mediciones de los índices explicados con
4 anterioridad. Se refleja también lo externado en cuanto a la cultura de disposición hacia la mejora
5 en las fortalezas mencionadas en el capital organizacional con la fortaleza de procesos internos
6 sobre la apertura a instaurar procesos planificados y a darle continuidad a los proyectos, lo cual es
7 de gran importancia para generar sinergia en la implementación del PDM 2022-2026. El sacar
8 provecho a fortalezas como la digitalización de trámites que han sido exitosos debe de utilizarse
9 para aumentar el nivel de automatización de procesos que sean sujetos a esto y que a su vez
10 simplificarían los procesos y contribuirían a reducir la burocracia. Al igual que en los casos
11 anteriores, es importante monitorear los riesgos asociados con las amenazas identificadas, de allí
12 que conviene aprovechar los enfoques de control interno y de gestión de riesgos. El contar con
13 alianzas estratégicas y apoyo con otras instituciones es beneficioso para labores de
14 “benchmarking” que permitan adoptar mejores prácticas para los procesos internos.

15 **c. Análisis FODA para Grupos de Interés**

16 Los resultados del análisis FODA para la perspectiva de grupos de interés se presenta en la Tabla

17 **12. Tabla 10 Resultados del análisis FODA para Grupos de Interés**

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos reconocen el interés de la municipalidad por la participación ciudadana y rendición de cuentas ▪ Se dispone del apoyo de organizaciones comunales y actores locales que fortalecen la organización local. ▪ Las evaluaciones de satisfacción realizadas evidencian resultados positivos. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de mejorar las líneas de comunicación con los grupos de interés. ▪ Las observaciones externas se toman de manera negativa personalizándolas y no se aprovechan para mejorar cuando lo requieran.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor interrelación entre entidad y grupos de interés. ▪ Alianzas estratégicas con instituciones y/o empresas para favorecer el desarrollo local. ▪ Aprovechamiento del potencial turístico del cantón. ▪ Crecimiento comercial y desarrollo artístico. ▪ Aprovechamiento de la autonomía municipal en aspectos que permitan la calidad de vida de las personas. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca participación de los grupos de interés en proyectos desarrollados por la municipalidad. ▪ Indiferencia o desinterés de saber y conocer más sobre la institución. ▪ Conflictos entre gremios y falta de interés para un desarrollo social en pro del bienestar de la comunidad y del personal propio. ▪ Influencia política afecta en decisiones que podrían favorecer a los grupos de interés.

- 1 La fortaleza más importante señalada por las personas funcionarias tiene que ver con los resultados
- 2 favorables en los niveles de satisfacción, ya que las perspectivas de grupos de interés y financiero
- 3 son perspectivas de resultado donde se espera ver el efecto de lo alcanzado a nivel de aprendizaje
- 4 y crecimiento y procesos internos, y si estos resultados son reconocidos por los grupos de interés.
- 5 Los aportes, críticas o sugerencias por parte de los grupos de interés son elementos positivos que
- 6 contribuyen a la mejora continua de la institución, por tanto, es importante fortalecer cada vez más
- 7 el proceso de comunicación entre las partes para lograr mayor efectividad en la comunicación

1 hacia estos grupos. Lo anterior es relevante no solo por temas de transparencia, sino por rendición
 2 de cuentas para que la comunidad conozca los resultados que el gobierno local logra en sus
 3 funciones. Es necesario aprovechar de mejor forma las alianzas estratégicas y contribuir con el
 4 desarrollo económico del cantón, apoyando desde la municipalidad con aspectos que promuevan
 5 la atracción de empresas y generación de empleo, ya que eso representa también mayores ingresos
 6 por tributos. Se debe promover también la participación ciudadana a fin de reducir el efecto de
 7 amenazas como las de la indiferencia de la ciudadanía en apoyar iniciativas de la municipalidad.

8 **d. Análisis FODA para Grupos de Interés**

9 Los resultados del análisis FODA para la perspectiva de Financiera se presenta en la Tabla 13.

10 **Tabla 11 Resultados del análisis FODA para Financiero**

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay una adecuada recaudación. ▪ Existen recursos para llevar a cabo proyectos. ▪ Tendencia creciente en ingresos municipales. ▪ Los procesos de presupuestación son participativos. ▪ Aprovechamiento y uso razonable de los recursos para uso institucional. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de adaptación a las nuevas normas contables ▪ Dependencia a que los contribuyentes realicen el pago para obtener recursos. ▪ Necesidad de mayor comunicación de la disposición financiera para cada unidad. ▪ Hay mínimas fuentes de recursos alternativos. ▪ Necesidad de una mejor planificación de los recursos acorde con las necesidades internas. ▪ Área tributaria no se involucra en la ejecución de las inversiones.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechamiento del potencial turístico del cantón. ▪ Crecimiento urbano, comercial y desarrollo artístico. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pandemia puede generar reducción en la recaudación por falta de capacidad de pago de los contribuyentes.

1 En la última perspectiva del CMI, conviene hacer notar las fortalezas de que existen recursos para
2 atender las necesidades y proyectos municipales, que la recaudación es adecuada y la tendencia de
3 los ingresos sigue aumentando. No obstante, hay retos importantes en la adaptación a las nuevas
4 normas contables, la permanente dependencia de que los contribuyentes realicen sus pagos, aunado
5 a una limitada variedad de alternativas de financiamiento, y a que se requiere mejorar en la
6 planificación y uso de los recursos considerando las necesidades y limitaciones internas. Algo que
7 podría minimizar el efecto de estas debilidades es que el cantón pueda crecer y desarrollarse, lo
8 cual se esperaría reflejar en un aumento en los niveles de recaudación. Conviene ser cuidadoso y
9 monitorear los casos de reducción de la recaudación por aquellas personas que directa o
10 indirectamente se han visto afectadas laboralmente por la pandemia del Covid-19.

11 **V.- Formulación del nuevo plan estratégico**

12 **V.1. Marco estratégico de la Municipalidad de San Isidro**

13 La formulación del PDM 2022-2026 prosiguió con la definición del marco estratégico de la
14 Municipalidad de San Isidro, el cual se conforma por la misión, visión y los valores. Es aquí donde
15 se comienza a definir la estrategia en un nivel alto. Se presentan a continuación, las definiciones
16 construidas por la Municipalidad de San Isidro para cada uno de los elementos que componen su
17 marco estratégico.

18 **5.1.1.Misión**

19 La misión es el componente del marco estratégico que define la razón de ser de una organización,
20 y en el caso de un gobierno local, especifica qué realiza la municipalidad para sus grupos de interés.
21 Es importante que haya claridad en su definición, de forma que las personas puedan entenderla e
22 interiorizarla con facilidad y contribuya en unir los esfuerzos de las personas colaboradoras.

23 Un debe entonces requerir de poca o ninguna explicación, además de ser atractiva, vigorosa y
24 que pueda llegar al interior de las personas. La misión definida para este PDM 222-2026 es la
25 siguiente:

26 ***“Somos un Gobierno Local que administra los intereses de la Comunidad mediante la ejecución***
27 ***de procesos eficaces en el uso de los recursos disponibles utilizando herramientas pertinentes***
28 ***al alcance de la Municipalidad, con personal idóneo para el desarrollo de las funciones.”***

1 La misión es hace referencia al uso de los recursos mediante procesos que sean eficaces, y
2 apoyados con herramientas pertinentes, entendiendo por este término que sean las adecuadas para
3 lograr tal efectividad en los procesos, complementado con personal idóneo, es decir, que tienen
4 las competencias y habilidades requeridas para el desarrollo de las funciones municipales.

5 **5.1.2. Visión**

6 Si la misión define la razón de ser, la visión es el sueño compartido que apunta hacia dónde quiere
7 llegar la organización en un horizonte de tiempo definido.

8 Al igual que la misión, es importante que la visión sea fácil de comprender y que sea compartida
9 por los miembros de la organización, en busca de lograr armonía y coherencia en el desarrollo de
10 las funciones para alcanzar lo visionado al final del periodo del PDM.

11 Para la elaboración de la visión, se utilizó la técnica de lluvia de ideas para recabar cuál era la
12 visión de las personas funcionarias en cada una de las perspectivas del CMI. Con base en estas
13 ideas, los participantes construyeron diferentes propuestas que se fueron ajustando, incorporando
14 ideas de otras propuestas, y se definió un enunciado definitivo de visión que se muestra a
15 continuación:

16 ***“Ser un gobierno local en constante mejora que cuenta con personal idóneo y motivado,
17 procesos digitalizados y altos niveles de calidad para la atención de las necesidades de la
18 población del cantón de manera ágil, integral, sostenible e inclusiva.”***

19 Una buena práctica cuando se construyen planes de carácter estratégico es establecer un horizonte
20 de tiempo definido para alcanzar la visión, ya que si no se corre el riesgo de que esta se vuelva
21 “eterna” y nunca se llegue a cumplir porque no se fijó esta meta temporal.

22 Para el caso del presente PDM, al haberse definido un periodo de cuatro años al 2026, se considera
23 que este es el plazo en que la visión propuesta debe ser alcanzada, y en ese entonces, se deberá
24 hacer una evaluación para determinar si esto se consiguió.

25 La visión definida por la municipalidad está orientada hacia la mejora constante o continua, a no
26 solo contar con el personal idóneo sino también motivado, y con ello apunta a resolver debilidades
27 detectadas en el análisis FODA, y a lograr la digitalización de procesos que, con altos niveles de
28 calidad, sean beneficios para los grupos de interés en la atención de sus necesidades de una manera
29 ágil, integral, sostenible e inclusiva.

1 Conforme a lo señalado en la metodología, esta propuesta de visión fue sometida a una valoración
 2 aplicando diferentes criterios que fueron votados en el plenario del grupo de trabajo participantes.
 3 Los resultados obtenidos muestran un resultado global de 4, en una escala Likert cuatro donde 1
 4 equivale a Deficiente y 4 a Excelente, siendo por lo tanto una calificación muy positiva.

5 **Tabla 12 Resultados de la evaluación de la nueva propuesta de visión**

Criterios	Evaluación
¿La visión expresa la posición deseada por la Municipalidad para el periodo de vigencia establecido?	4
¿Indica lo que se estará ofreciendo a los grupos de interés?	4
¿Identifica lo que se espera del personal de la Municipalidad?	4
¿Es retadora?	4
¿Motiva a las jefaturas y personas funcionarias?	4
¿Es sencilla y fácil de entender?	4
CALIFICACIÓN	4

6 La valoración a esta propuesta final de visión obtuvo una calificación máxima de 4 puntos, según
 7 los criterios para su puntuación.

8 **5.1.3. Valores**

9 Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea, y deben
 10 servir de guía para la toma de decisiones en la organización.

11 Tener valores definidos permite alinear a las personas al comprometer a las personas a trabajar
 12 para alcanzar metas comunes. Además, facilitan la administración en la medida que las personas
 13 colaboradoras posean y apliquen los mismos valores.

14 La Municipalidad de San Isidro ha establecido en este proceso de planeamiento los valores que se
 15 presentan en la Figura 12.

16 -----
 17 -----
 18 -----
 19 -----
 20 -----



Figura 12. Valores definidos para la Municipalidad de San Isidro

5.2. Grupos de interés y propuesta de valor

Uno de los aspectos que generalmente se suele obviar al elaborar planes de índole estratégico como lo es un PDM, son los grupos de interés y la propuesta de valor que el gobierno local establece para estos grupos. La finalidad de incorporar este elemento de forma explícita en la formulación del nuevo PDM 2022-2026, es evitar que el proceso se realice de forma endógena, y más bien se piense también en los grupos fuera de la institución que son a quienes esta sirve o en su defecto, tienen algún grado de relación con esta. Se realizó una lluvia de ideas para identificar los grupos de interés de la Municipalidad de San Isidro, los cuales fueron posteriormente consolidados en los que se presentan en la Tabla 15.

Tabla 13 Grupos de interés de la Municipalidad de San Isidro

Nº	Grupo de interés
1	Contribuyentes
2	Organizaciones de la sociedad civil
3	Instituciones presentes en el cantón
4	Entes rectores y fiscalizadores
5	Sector agrícola
5	Poblaciones vulnerables

6	Empresas privadas y personas emprendedoras
---	--

1 Una vez identificados estos grupos, el siguiente paso fue establecer la propuesta de valor tomando
 2 en consideración los aspectos que estos grupos más valoran o demandan de la Municipalidad de
 3 San Isidro. La Tabla 16 describe los elementos surgidos de esta sesión de trabajo para cada grupo,
 4 la cual sirvió de base para identificar comunes denominadores.

5 **Tabla 14 Propuesta de valor a Grupos de Interés de la Municipalidad de San Isidro**

Grupo de interés	Lo que desean los grupos de interés
Contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación asertiva, clara y adecuada ✓ Simplificación de trámites ✓ Agilidad en los procesos ✓ Atención oportuna y eficaz ✓ Transparencia y uso eficiente de los recursos ✓ Rendición de cuentas y transparencia ✓ Cobro justo ✓ Procesos electrónicos en los trámites ✓ Acceso a la información ✓ Calidad en los servicios ✓ Mayor frecuencia en servicios como el de recolección ✓ Atención a aquellos grupos vulnerables que no tienen acceso a la tecnología ✓ Trato justo e igualitario
Organizaciones de la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención de denuncias y problemáticas en la comunidad ✓ Resolución de denuncias ✓ Promoción de proyectos para el bienestar comunal ✓ Simplificación de trámites ✓ Oportunidad en la atención de trámites

Grupo de interés	Lo que desean los grupos de interés
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor comunicación de la Municipalidad en los procesos que deben cumplir con la institución
Instituciones presentes en el cantón	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo coordinado y colaborativo ✓ Desarrollar proyectos dentro de estas mismas instituciones ✓ Digitalización de trámites
Entes rectores y fiscalizadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidad de información ✓ Cumplimiento de normativa y de las disposiciones
Sector agrícola	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciación en el valor de los inmuebles con relación al uso de la finca ✓ Oportunidades de centros donde puedan comercializar sus productos
Poblaciones vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se les satisfagan sus necesidades ✓ Orientación o que les refieran a lugares donde puedan ayudarlos con sus necesidades (vivienda, alimentación, empleo, becas de estudio y ✓ Estimulación de la economía del cantón
Empresa privada y personas emprendedoras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimulación de la economía del cantón ✓ Simplificación de trámites ✓ Asesoría y capacitación ✓ Establecimiento de convenios de cooperación ✓ Procesos menos burocráticos

1 Tomando como base lo expuesto en la tabla anterior, se procedió a identificar comunes
2 denominadores y validar los elementos más relevantes que conforman la propuesta de valor de la
3 municipalidad hacia estos grupos. En este sentido, se determinó que los aspectos que los grupos
4 de interés demandan en mayor medida son ***procesos y servicios ágiles y de calidad, atención a las***
5 ***necesidades cantonales y una comunicación eficiente*** tal y como se observa en la Figura 13.

6 *Figura 13* Factores comunes que desean los grupos de interés

7 -----

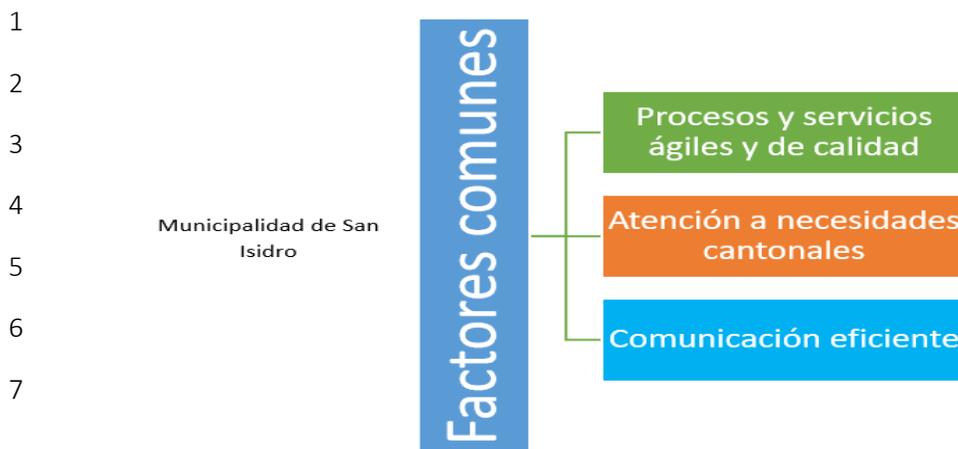


Figura 13 Factores comunes que desean los grupos de interés

5.3. Áreas, objetivos estratégicos e indicadores.

Los puntos anteriores formulan la estrategia básica de la municipalidad. La planeación estratégica debe partir de lo definido anteriormente para traducir en objetivos estratégicos lo que el gobierno local requiere efectuar para poder cumplir con su visión, en concordancia con la misión.

Se llevaron a cabo sesiones de trabajo tomando como insumos la identificación de grupos de interés y propuesta de valor de la municipalidad a estos grupos, al igual que los resultados del análisis FODA por perspectivas del CMI desarrollado en sesiones anteriores y los resultados de las actividades de indagación apreciativa, de manera que se pudieran establecer propuestas de objetivos estratégicos con sus indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, y para las siguientes áreas estratégicas:

- a. Desarrollo institucional
- b. Servicios públicos
- c. Política social
- d. Equipamiento cantonal
- e. Medio ambiente
- f. Infraestructura vial
- g. Ordenamiento territorial

Cabe recalcar que la municipalidad eligió los siguientes nombres para renombrar las perspectivas del CMI:

- Aprendizaje y crecimiento-----

- 1 • Procesos internos
- 2 • Financiero
- 3 • Grupos de interés

4 Los participantes de esta sesión desarrollaron las propuestas de los objetivos, brindando una
5 descripción que permitiera comprender mejor el objetivo propuesto, así como el resultado
6 deseado para el mismo y una propuesta de indicador de medición.

7 Los resultados de este ejercicio se expusieron ante el grupo para ampliar la discusión al respecto.

8 Las tablas siguientes muestran los resultados de los objetivos estratégicos construidos. Para cada
9 objetivo estratégico se han elaborado fichas de objetivos que contienen los elementos necesarios
10 para el control y seguimiento del PDM 2022-2026 por parte de las autoridades municipales y
11 encargados de planificación.

12 **5.3.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

13 Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de
14 Aprendizaje y Crecimiento que está compuesta a su vez del Capital Humano, Capital de
15 Información y Capital Organizacional.

16 **Tabla 15. AyC-01 Contar con el personal suficiente (Capital Humano)**

Área estratégica		Objetivo estratégico	
Desarrollo institucional		AyC-01 Contar con el personal suficiente	
Descripción		Resultado deseado	
Por personal suficiente se entiende la cantidad requerida para atender todas las necesidades de la Municipalidad con una carga de trabajo balanceada.		Desarrollo y ejecución de las funciones municipales eficazmente.	
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición
Porcentaje de personas contratadas según las plazas requeridas	Número de personas contratadas / total de personas requeridas para las funciones designadas	%	Anual

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Recursos Humanos		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
89%	90%	92%	95%	97%	100%

1

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
1	Realizar un estudio de cargas de trabajo	Recursos Humanos	06/2022	5,000,000
2	Elaborar una propuesta para la contratación de plazas según priorización y urgencia, considerando el resultado del estudio de cargas de trabajo	Recursos Humanos, Alcaldía Municipal y Jefaturas	03/2023	Ordinario
3	Analizar y aplicar la propuesta de priorización de plazas y designación de presupuesto con base en resultados del estudio de cargas de trabajo	Concejo Municipal	07/2023	Ordinario
4	Actualizar los procedimientos de reclutamiento y selección	Recursos Humanos y Alcaldía Municipal	12/2022	Ordinario

2 **Tabla 16. AyC-02 Tener personal idóneo (Capital Humano)**

Área estratégica	Objetivo estratégico
Desarrollo institucional	AyC-02 Tener personal idóneo
Descripción	Resultado deseado

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Por tener personal idóneo se entiende que las personas colaboradoras poseen las competencias y conocimientos necesarios para la ejecución de las funciones de sus puestos, según la necesidades y requerimientos de cada departamento.		Desarrollo y ejecución de las funciones municipales con la calidad requerida.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje del personal de la municipalidad que cuenta con las competencias y conocimientos especificados en los manuales de puestos	Número de personas que cuentan con las competencias y conocimientos especificados en los manuales de puestos / total del personal municipal	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Recursos Humanos		Alcaldía Municipal		Recursos Humanos	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
64%	70%	76%	83%	89%	100%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
1	Ejecutar estudio de determinación de brechas en competencias ausentes de acuerdo a la Evaluación del Desempeño	Recursos Humanos y Jefaturas	07/2022	Ordinario

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
2	Elaborar un programa de capacitación para eliminar brechas en competencias y conseguir un capital idóneo	Recursos Humanos y Jefaturas	12/2022	16,000,000
3	Elaborar un procedimiento del proceso de capacitación que contemple un modelo para la detección de necesidades de capacitación	Recursos Humanos	07/2022	Ordinario
4	Determinar una estructura a utilizar para la elaboración de los planes anuales de capacitación	Recursos Humanos y Alcaldía	05/2022	Ordinario

1 **Tabla 17. AyC-03. Lograr un clima organizacional satisfactorio (Capital Organizacional)**

Área estratégica		Objetivo estratégico		
Desarrollo institucional		AyC-03. Lograr un clima organizacional satisfactorio		
Descripción		Resultado deseado		
Lograr un ambiente laboral que permita un buen nivel de satisfacción en las personas funcionarias que sea beneficioso a nivel laboral y personal.		Un nivel alto de satisfacción del clima organizacional.		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	
Resultado de la evaluación de clima organizacional	Porcentaje de satisfacción resultado de la evaluación del clima organizacional	%	Anual	
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador	Fijador de la Meta	

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Jefaturas		Recursos Humanos		Alcaldía	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
69%	71%	73%	75%	77%	79%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (COP)
1	Implementar el plan de acción para mejorar el clima organizacional elaborado en 2021	Recursos Humanos y Jefaturas	07/2022	5,000,000
2	Realizar un estudio de clima organizacional	Recursos Humanos y Jefaturas	12/2022	80,000,000
3	Construir un plan de acción para atender las deficiencias señaladas por el personal en los estudios de clima organizacional	Recursos Humanos	07/2022	Ordinario

2 **Tabla 18. AyC-04 Mantener un personal motivado (Capital Organizacional)**

Área estratégica		Objetivo estratégico	
Desarrollo institucional		AyC-04 Mantener un personal motivado	
Descripción		Resultado deseado	
Lograr un ambiente laboral que permita un buen nivel de motivación en las personas funcionarias que sea beneficioso a nivel laboral y personal.		Personal motivado, con mejor rendimiento y comprometido con la institución y los procesos de innovación.	
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Resultado de la evaluación individual de motivación	Porcentaje de satisfacción	%	Anual		
	resultado de la evaluación individual de motivación				
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
69%	71%	73%	75%	77%	79%

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Hacer un diagnóstico que determine el nivel de motivación en el personal	Recursos Humanos y todo el personal municipal	07/2022	5,000,000
2	Elaborar un plan de acción para atender las deficiencias señaladas por el personal con respecto al grado de motivación	Recursos Humanos y Alcaldía	12/2022	16,000,000
3	Elaborar una propuesta de incentivos no monetarios	Recursos Humanos y Alcaldía	07/2022	Ordinario

1 **Tabla 19. AyC-05 Mantener una cultura orientada a la mejora continua (Capital**
 2 **Organizacional)**

Área estratégica		Objetivo estratégico		
Desarrollo institucional		AyC-05 Mantener una cultura orientada a la mejora continua		
Descripción		Resultado deseado		
Se entiende lograr que el personal de la municipalidad realice sus funciones buscando la mejora continua en los procesos internos y los servicios que presta a la población		Personal comprometido con la calidad y el mejoramiento continuo.		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	
Porcentaje de propuestas de mejora continua ejecutadas	Número de propuestas de mejora continua ejecutadas /	%	Anual	

Área estratégica		Objetivo estratégico			
	propuestas presentadas formalmente por las áreas avaladas por la jefatura				
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Persona Planificadora ¹		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
0%	20%	30%	50%	70%	90%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Definir los requerimientos para un sistema informático para la gestión de propuestas de mejora continua, considerando los criterios establecidos por el MEIC	Comisión de Simplificación de trámites	03/2022	6,000,000
2	Construir un sistema informático de control donde se puedan presentar, avalar y dar seguimiento a las propuestas de mejora continua que realice el personal.	Servicios Informáticos	12/2022	Ordinario
3	Emitir una directriz donde se disponga la obligación del personal municipal de presentar propuestas de mejora continua en función de las	Alcaldía Municipal	01/2023	Ordinario

¹ Este rol lo realizará la Alcaldía Municipal hasta el tanto que se cuente con una persona planificadora.

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C)
	competencias que ejerzan dentro de la institución y los requerimientos mínimos para tenerlas por recibidas formalmente.			
4	Evaluar las mejoras que se incluyen en el sistema informático y establecer prioridades y facilidad de implementación, legalidad y procedimientos que deben cambiar	Comisión de Simplificación de trámites	06/2022	Ordinario
5	Hacer una contratación que realice las mediciones base de tiempos para remitir al MEIC	Comisión de Simplificación de trámites y Alcaldía	06/2023	Ordinario

- 1 **Tabla 20. AyC-06. Innovar en los sistemas de información que contribuyan a mejorar la**
- 2 **gestión municipal (Capital de Información)**

Área estratégica		Objetivo estratégico	
Desarrollo institucional		AyC-06. Innovar en los sistemas de información que contribuyan a mejorar la gestión municipal	
Descripción		Resultado deseado	
Por innovar en los sistemas de información la realización de mejoras de desarrollo que permitan la integración de la información, la automatización y digitalización los procesos internos y externos.		Una mejor oportunidad de la información	
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Porcentaje de mejoras de desarrollo implementadas respecto a las indicadas en el PETIC	Número de mejoras de desarrollo implementadas en los sistemas de información/ total de mejoras de desarrollo en los sistemas de información planificadas en el PETIC	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinador de TI		Coordinador de TI		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
0%	20%	30%	50%	70%	90%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Diagnosticar y recolectar los requerimientos mediante un sistema automatizado que permita identificar las mejoras requeridas por departamento.	Jefaturas de departamentos	04/2022	Ordinario
2	Priorizar y planificar las necesidades departamentales en el desarrollo de sistemas de información	Comisión TI	05/2022	Ordinario

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C)
3	Realizar las mejoras para la integración de los sistemas y dar seguimiento sobre la capacidad de mejora requerida, para la priorización.	Comisión TI	03/2022	Ordinario
4	Implementar una plataforma virtual / física de servicios	Comisión TI	03/2022	Ordinario
5	Implementar una plataforma de transparencia ciudadana	Comisión TI	08/2022	Ordinario

1

2 **Tabla 21. AyC-07 Aumentar los canales digitales efectivos para la realización de trámites**
 3 **municipales (Capital de Información)**

Área estratégica		Objetivo estratégico		
Desarrollo institucional		AyC-07 Aumentar los canales digitales efectivos para la realización de trámites municipales		
Descripción		Resultado deseado		
Por canales digitales para la realización de trámites se entienden las vías en que los usuarios internos y externos puedan acceder a la realización del trámite automatizado.		Personal comprometido con la calidad y el mejoramiento continuo.		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	
Porcentaje de incremento de canales efectivos para la realización	Cantidad de canales que efectivos se incrementaron/ total de canales efectivos	%	Anual	

Área estratégica		Objetivo estratégico			
de trámites municipales	existentes para el año anterior				
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinador de TI		Coordinador de TI		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
5%	10%	5%	5%	5%	5%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
1	Realizar una evaluación del uso de los canales existentes según los trámites municipales.	Jefaturas de departamentos	05/2022	Ordinario
2	Desarrollar una estrategia para establecer alianzas estratégicas con el sector comercial	Administración Municipal	04/2022	Ordinario
3	Establecer los criterios a utilizar para ejecutar "benchmarking" con otras municipalidades del país	Servicios Informáticos	02/2022	Ordinario
4	Elaborar una estrategia para la implementación de nuevos canales digitales identificados	Servicios Informáticos	09/2022	Ordinario

2 5.3.2. Perspectiva de Procesos Internos

3 Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Procesos
4 Internos que incluyen los procesos sustantivos de la Municipalidad de San Isidro.

5 **Tabla 22. PI-01. Contar con los manuales de procedimientos y procesos internos de cada área**
6 **de servicio**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PI-01. Contar con los manuales de procedimientos y procesos internos de cada área de servicio			
Descripción		Resultado deseado			
Por manuales de procedimientos y procesos internos se entienden aquellos dónde establezcan los plazos de respuesta a los diversos trámites o solicitudes de los usuarios.		Claridad en los procesos de trámites atendidos por cada área de servicio de la Municipalidad.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de procesos que cuentan con manuales de procesos y procedimientos	Cantidad de procesos que cuentan con manuales procedimientos / cantidad de manuales que requiere la municipalidad	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas de los Departamentos		Funcionario designado en el Departamento		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Hacer un diagnóstico de los procesos internos que no cuentan con manual de procedimientos.	Alcaldía Municipal	01/2022	Por definir
2	Realizar la contratación de servicios profesionales para la elaboración de los procesos pendientes de contar con un manual de procedimientos.	Alcaldía Municipal	05/2022	Por definir
3	Realizar una capacitación sobre la ejecución y fiscalización de la aplicación de procedimientos oficializados	Jefatura y Responsable de Procesos	12/2022	Por definir
4	Elaborar un diagnóstico para verificar que documentos de trabajo internos requieren estandarización	Jefatura de los Departamentos	09/2023	Por definir
5	Estandarizar los documentos de trabajo interno	Alcaldía Municipal	12/2023	Por definir

1 **Tabla 23. PI-02. Cumplir con los plazos establecidos en los trámites municipales**

Área estratégica	Objetivo estratégico
Desarrollo institucional	PI-02. Cumplir con los plazos establecidos en los trámites municipales
Descripción	Resultado deseado
Por plazos establecidos se entienden aquellos definidos en manuales o reglamentos para la Municipalidad. En este caso no cuentan los tiempos en que las personas contribuyentes no cuenten con los requisitos.	Trámites municipales cumplidos en tiempo.

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	de	Frecuencia de Medición	de
Porcentaje de solicitudes de las personas contribuyentes resueltas en el tiempo determinado	Número de solicitudes de las personas contribuyentes resueltas en el tiempo determinado para la Municipalidad / Total de solicitudes recibidas con requisitos completos	%		Anual	
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal y Coordinador de TI		Ventanilla única y responsable de cada proceso		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	80%	85%	90%	95%	98%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C)
1	Determinar si en los procedimientos definidos se encuentran los plazos para cada trámite municipal y el proceso que sigue	Alcaldía Municipal	01/2022	Ordinario
2	Crear una ventanilla única con control sistematizado de ingreso y resolución de solicitudes.	Alcaldía Municipal y TI	04/2022	Ordinario

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
3	Implementar un medio para el control de ingreso y resolución de las solicitudes según registro sistematizado de seguimiento del proceso.	Responsable de cada proceso	05/2022	Ordinario

1 **Tabla 24. PI-03 Lograr una automatización en procesos claves de la municipalidad**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PI-03 Lograr una automatización en procesos claves de la municipalidad			
Descripción		Resultado deseado			
Por automatización en procesos clave se entiende transformar los trámites de manera que el contribuyente o usuario interno lo realice directamente para que se puedan agilizar.		Brindar al contribuyente la posibilidad de realizar los trámites de manera electrónica.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de procesos clave automatizados	$\frac{\text{Número de procesos clave automatizados}}{\text{Total de procesos municipales claves}}$	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinador de TI y responsables de procesos		Coordinador de TI		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	50%	60%	70%	75%	80%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Determinar el número de procesos claves que requieren ser automatizados	Coordinador de TI y Jefaturas	04/2022	Ordinario
2	Establecer los criterios para la priorización y actualización de los procesos claves para su automatización anual	Comisión de Tecnologías de Información	02/2022	Ordinario
3	Construir un plan para la implementación de los procesos clave a ser automatizados	Coordinador de TI	06/2022	Ordinario
4	Solicitar presupuesto para implementación del plan	Jefaturas - Presupuesto	06/2022	Ordinario

2 **Tabla 25. PI-04 Aumentar la utilización de los canales digitales para la realización de**
 3 **trámites municipales por parte de las personas usuarias**

Área estratégica		Objetivo estratégico	
Desarrollo institucional		PI-04 Aumentar la utilización de los canales digitales para la realización de trámites municipales por parte de las personas usuarias	
Descripción		Resultado deseado	
Por aumentar la utilización se refiere que los usuarios realicen trámites municipales de manera digital		Mayor utilización de los sistemas de tecnologías en trámites digitales.	
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Porcentaje de incremento de trámites realizados digitalmente	(Número de trámites realizados digitalmente en periodo actual - Número de trámites realizados digitalmente en periodo anterior) / Número de trámites realizados digitalmente en periodo anterior	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Responsables de procesos		Coordinador de TI		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

1

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Aplicar la encuesta para uso de canales digitales	Coordinador de TI y Jefaturas	01/2023	Ordinario
2	Elaborar un diagnóstico del uso de los canales digitales	Coordinador de TI y Jefaturas	04/2023	Ordinario
3	Elaborar instructivos accesibles para el uso de los canales digitales para la realización de los trámites municipales	Jefaturas	12/2023	Ordinario
4	Establecer una estrategia de comunicación para los diferentes	Jefaturas	08/2023	Ordinario

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
	grupos de contribuyentes sobre la utilización de los canales digitales.			

1 **Tabla 26. PI-05. Mejorar los procesos de comunicación oficial con los grupos de interés**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Servicios públicos		PI-05. Mejorar los procesos de comunicación oficial con los grupos de interés			
Descripción		Resultado deseado			
Por mejorar los procesos de comunicación se entiende la homologación, integrados, estandarización y claridad en la comunicación con los grupos de interés.		Comunicación clara y oficial.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Cantidad de mejoras realizadas al proceso de comunicación con los grupos de interés	Número de mejoras realizadas al proceso de comunicación con los grupos de interés	#	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal		Responsable del Proceso		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
2	1	1	2	3	4

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Enlistar los medios de comunicaciones que las unidades llevan con sus grupos de interés y la base de datos que utiliza	Jefaturas	03/2022	Ordinario
2	Centralizar las bases de datos de los grupos de interés que tiene la Municipalidad	Alcaldía Municipal / Comunicación	04/2022	Ordinario
3	Gestionar la plaza de una persona que se encargue del proceso comunicación institucional (valorar que puede ser medio tiempo)	Administración Municipal	06/2022	Ordinario
4	Elaborar una estrategia de comunicación para la información asertiva hacia los grupos de interés.	Persona en puesto de comunicación.	11/2023	Ordinario
5	Realizar un diagnóstico del proceso de comunicación que cada área	Persona en puesto de comunicación.	12/2023	Ordinario
6	Elaborar un plan de mejora para el proceso de comunicación (homologación de medios, estandarización de proceso, comunicaciones oficiales, libro de marca)	Persona en puesto de comunicación.	04/2024	Ordinario

1 **Tabla 27. PI-06. Aumentar la accesibilidad en los proyectos liderados por la municipalidad**

Área estratégica	Objetivo estratégico
Política social	PI-06. Aumentar la accesibilidad en los proyectos liderados por la municipalidad

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Descripción		Resultado deseado			
Por aumentar la accesibilidad se entiende que se implementen proyectos que mejoren la accesibilidad.		Un cantón accesible.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de proyectos municipales con diseños accesibles	Número de proyectos municipales con diseños accesibles / total de proyectos municipales ejecutados	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal		Alcaldía Municipal y responsable del Proceso		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	20%	25%	50%	55%	60%

1

Nº	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Contratar una empresa que realice un diagnóstico y una propuesta para incorporar accesibilidad e inclusión en los proyectos municipales (instrumento, capacitación)	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	07/2023	Por definir

N. o.	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
2	Tener un instrumento guía para visualizar la accesibilidad en los diferentes tipos de proyectos.	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social y COMAD	11/2023	Ordinario
3	Realizar un proceso de sensibilización para todos los actores y actoras municipales.	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social y COMAD	01/2024	Ordinario
4	Actualizar la Política Pública en Discapacidad y Accesibilidad	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	05/2024	Ordinario
5	Hacer una campaña de cumplimiento de la política pública cantonal de accesibilidad	Alcaldía Municipal / Concejo Municipal / Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	07/2023	Ordinario

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
6	Evaluar si los proyectos de 2024 cumplen con mejorar la accesibilidad	Alcaldía Municipal	12/2024	Ordinario

1 **Tabla 28. PI-07. Mejorar la inclusión en el cantón**

Área estratégica		Objetivo estratégico	
Política social		PI-07. Mejorar la inclusión en el cantón	
Descripción		Resultado deseado	
<p>Por mejorar inclusión se entiende que se implementen proyectos que mejoren la inclusión de los diversos grupos acorde con las políticas cantonales como:</p> <p>Política cantonal y plan quinquenal de vejez y envejecimiento, Plan de Acción Política de Igualdad y Equidad de Género</p> <p>Plan de Acción de la Política de Niños, Niñas y Adolescentes, Política Pública en Discapacidad y Accesibilidad para el periodo 2020-2024</p>		<p>Un cantón inclusivo</p> <p>Cumplimiento de los planes de acción y políticas.</p>	
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición
Porcentaje de cumplimiento de proyectos anuales para mejorar inclusión liderados por la municipalidad	Número de proyectos ejecutados en el año a cargo de la municipalidad / Total de proyectos inclusivos planificados para el año a cargo de la	%	Anual

Área estratégica		Objetivo estratégico			
	Municipalidad en las Políticas				
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal		Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	30%	60%	60%	70%	70%

1 -----

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Contratar una empresa que realice un diagnóstico y una propuesta para incorporar accesibilidad e inclusión en los proyectos municipales (instrumento, capacitación)	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	07/2023	Por definir
2	Enlistar y organizar la ejecución de los proyectos a cargo de la municipalidad que estén presentes en las: Política cantonal y plan quinquenal de vejez y envejecimiento Plan de Acción Política de Igualdad y Equidad de Género Plan de Acción de la Política de Niños, Niñas y Adolescentes Política Pública en Discapacidad y Accesibilidad para el periodo 2020-2024	Profesional en Planificación municipal	03/2022	Ordinario
3	Asignar los proyectos de las políticas públicas a los diferentes departamentos.	Profesional en Planificación municipal - Alcaldía	04/2022	Ordinario

1 **Tabla 29. PI-08 Mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón**

Área estratégica	Objetivo estratégico
Medio ambiente	PI-08 Mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón
Descripción	Resultado deseado

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Po mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible se entiende el cumplimiento de los compromisos definidos en la Política Ambiental de San Isidro 2020-2030, Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2018-2023 y Política de Recuperación y Rehabilitación de las áreas de conservación.		Cumplimiento de la gestión municipal para el desarrollo sostenible del cantón			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de ejecución del avance planificado en los Proyectos de la Políticas Ambientales a cargo de la Municipalidad	Número de proyectos que cumplieron con el avance en el año a cargo de la municipalidad / Total de proyectos planificados para el año a cargo de la Municipalidad en la Política	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Unidad de Gestión Ambiental		Unidad Técnica de Gestión Vial y Junta Vial Cantonal		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	80%	80%	80%	80%	80%

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar un estudio sobre las causas del atraso de los proyectos	Unidad de Gestión Ambiental	07/2023	Ordinario
2	Elaborar estrategia de mejora para el cumplimiento de los proyectos	Unidad de Gestión Ambiental	03/2022	Ordinario
3	Actualizar el Plan de Acción de la Política Ambiental	Unidad de Gestión Ambiental	06/2024	Ordinario
4	Actualizar el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Unidad de Gestión Ambiental	06/2023	Ordinario
5	Adquirir y habilitar un terreno para la construcción de un centro de acopio.	Administración - DCU - UTGA	06/2025	Ordinario

- 1 **Tabla 30. PI-09 Habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro**
- 2

Área estratégica	Objetivo estratégico
Equipamiento cantonal	PI-09 Habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro
Descripción	Resultado deseado
Por habilitar oportunidades se entiende espacios, becas, actividades, comités, cursos libres, campeonatos, ferias y cualquier otro que fomente el desarrollo cultural, así como infraestructura social,	Mayores oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro

Área estratégica		Objetivo estratégico			
educativa, salud y urbano, en las que se involucra el CECUDI, la Escuela de Música, la Comisión de Cultura y el Comité de Persona Joven.					
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de oportunidades habilitadas por cada actor	Número de oportunidades habilitadas por cada actor / oportunidades programadas	%	Semestral		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador	Fijador de la Meta		
Comisión de Asuntos Culturales		Planificación	Alcaldía Municipal		
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	70%	70%	70%	70%	70%

1

Nº	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C)
1	Elaborar un formato para el programa anual de actividades (fecha, objetivo, población, recursos)	Alcaldía	10/2021	Ordinario
2	Realizar inducción a las Comisiones para que realicen programación de actividades anuales	CECUDI, Escuela de Música,	11/2021	Ordinario

N. o.	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
		Comisión de Cultura, Comité de Persona Joven		
3	Presentar programa anual de actividades	CECUDI, Escuela de Música, Comisión de Cultura, Comité de Persona Joven	06/2022	Ordinario
4	Analizar el impacto estratégico de los planes y programas y retroalimentar	Alcaldía - Planificación - Presupuesto	08/2022	Ordinario
5	Habilitar un espacio físico para para el desarrollo cultural, educativo, recreativo y deportivo de la ciudadanía de San Isidro	Administración - DCU	06/2025	Ordinario
6	Crear alianzas estratégicas para construcción y equipamiento de infraestructura deportiva y cultural.	Administración - DCU	06/2025	Ordinario
7	Adquirir y habilitar un terreno para la construcción de cementerio municipal.	Administración - DCU - Junta Administrador a del Cementerio	06/2025	Ordinario

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
8	Adquirir y habilitar un terreno para la construcción de un centro de acopio.	Administración - DCU - UTGA	06/2025	Ordinario

1 **Tabla 31. P-10 Mantener herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial**
 2 **actualizado y acorde a las necesidades**

Área estratégica		Objetivo estratégico		
Ordenamiento territorial		P-10 Mantener herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades		
Descripción		Resultado deseado		
Por herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades se entiende el reglamento de construcciones y plan regulador.		Herramientas para el control y ordenamiento territorial con estado de vigencia actualizado		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	
Porcentaje de herramientas vigentes con las que cuenta la Municipalidad para su ordenamiento territorial	Número de herramientas vigentes con las que cuenta la Municipalidad para su ordenamiento territorial / Total de herramientas requeridas	%	Semestral	
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador	Fijador de la Meta	
JUPLACA		Planificación	Alcaldía Municipal	

Área estratégica	Objetivo estratégico				
	Meta				
Línea base	2022	2023	2024	2025	2026
50%	50%	60%	60%	70%	70%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Actualizar el Plan Regulador	Junta de Planificación Cantonal y Concejo Municipal	10/2021	Ordinario
2	Elaborar un Plan de Gestión Integral de Riesgos de Desastre	Comisión Municipal de Emergencias	11/2021	Ordinario
3	Hacer estrategia de campañas para dar conocer el Plan Regulador o sus cambios	Desarrollo Humano y Planificador	05/2023	Ordinario
4	Estandarizar un proceso de indagación apreciativa para la formalización del Plan Regulador (valorar utilizar el gestor de archivos)	Persona de Planificación	10/2023	Ordinario

2 **Tabla 32. P-11 Conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento**
3 **de la normativa vigente**

Área estratégica	Objetivo estratégico
Infraestructura vial	P-11 Conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente
Descripción	Resultado deseado

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Por conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente se refiere al Plan quinquenal de la Junta Vial Quinquenal 2022-2026 y plan Anual Operativo de la UTGV Y JVC, incluyendo aceras.		Infraestructura vial en buen estado			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	de	Frecuencia de Medición	de
Porcentaje de la red que se mantiene en buen estado según los criterios del Plan Quinquenal 2022-2026	Número obras de infraestructura vial definidas en el Plan Quinquenal que se ejecutaron en el año / total de obras de infraestructura vial definidas en el Plan Quinquenal a cargo de la UTGV	%		Anual	
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Unidad Técnica de Gestión Vial		Planificación		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
36%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Realizar un Máster Plan para la construcción y mantenimiento de aceras	UTGV	10/2021	10,000,000
2	Realizar un diagnóstico evaluativo de la situación actual de los sistemas de drenaje pluvial	UTGV	11/2021	10,000,000
3	Actualizar la investigación de la superficie de ruedo realizada por el LANAMME	UTGV	05/2023	5,000,000
4	Actualizar el Plan vial quinquenal con base de los resultados de los análisis a la RVC	UTGV	10/2023	Ordinario

1 5.3.3. Perspectiva Financiera

2 Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva financiera.

3 **Tabla 33. PF-01 Mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad**

Área estratégica		Objetivo estratégico	
Desarrollo institucional		PF-01 Mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad	
Descripción		Resultado deseado	
Por mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad se entiende lograr que los gastos de cada actividad, servicio o proyecto no superen los ingresos reales.		Mantener una estructura financiera equilibrada	
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Resultado de las liquidaciones presupuestarias	Resultado de las liquidaciones presupuestarias	%	Semestral		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Departamento de Presupuesto		Liquidaciones Presupuestarias		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
77%	85%	87%	89%	89%	89%

1

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Hacer un análisis de la ejecución por áreas	Jefatura de Presupuesto - Alcaldía	07/2022	Ordinario
2	Realizar un acompañamiento a las áreas encargadas de la ejecución de los proyectos municipales	Alcaldía - Jefatura de Presupuestos y Jefaturas de Procesos	09/2022	Ordinario
3	Evaluar la ejecución del presupuesto del 2022 y el impacto del acompañamiento	Jefatura de Presupuesto	02/2023	Ordinario

2 **Tabla 34. PF-02 Tener mayor crecimiento en la recaudación de tributos, tasas y servicios**

Área estratégica	Objetivo estratégico
Desarrollo institucional	PF-02 Tener mayor crecimiento en la recaudación de tributos, tasas y servicios
Descripción	Resultado deseado

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Por mayor crecimiento en recaudación de tributos, tasas y servicios se entiende un crecimiento sostenido en los ingresos municipales producto del pago de las obligaciones de los contribuyentes.		Crecimiento en la recaudación			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de recaudación de los tributos, tasas y servicios respecto a lo presupuestado	Monto de recaudación de los tributos, tasas y servicios / Monto presupuestado de recaudación de los tributos, tasas y servicios	%	Mensual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Hacienda Municipal		Hacienda Municipal		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
96%	90%	90%	91%	92%	93%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (Φ)
1	Elaborar plan de divulgación y comunicación dirigida a las personas contribuyentes para que conozcan los canales de recaudación existentes	Alcaldía Municipal - Tecnología de la Información	01/2022	Ordinario

N ^o	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
2	Realizar un diagnóstico del uso de los canales de recaudación existentes por parte de las personas contribuyentes	Alcaldía Municipal - Tecnología de la Información	01/2022	Ordinario
3	Actualizar la base de datos para poder realizar envío masivos de estados de cuenta	Alcaldía Municipal - Tecnología de la Información	12/2022	Ordinario

1 5.3.4. Perspectiva de Grupos de Interés

2 Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Grupos
3 de Interés de la Municipalidad de San Isidro.

4 **Tabla 35. GI-01 Aumentar la confianza y satisfacción de los grupos de interés**

Área estratégica		Objetivo estratégico		
Política social		GI-01 Aumentar la confianza y satisfacción de los grupos de interés		
Descripción		Resultado deseado		
Por aumentar la satisfacción de los grupos de interés se entiende que estos valoren positivamente la gestión municipal		Ciudadanía de San Isidro satisfecha con la labor de la municipalidad		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	
Resultado de encuesta de satisfacción de los grupos de interés.	Resultado de encuesta de satisfacción de los grupos de interés.	%	Anual	
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador	Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal		Alcaldía Municipal	Concejo Municipal	

Área estratégica	Objetivo estratégico				
	Meta				
Línea base	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C)
1	Gestionar la plaza de una persona que se encargue del proceso de comunicación institucional (valorar que puede ser medio tiempo)	Administración Municipal	06/2022	Ordinario
2	Emitir una directriz interna para la realización semestral de las encuestas de satisfacción a personas usuarias de los servicios municipales	Alcaldía / Comunicación	09/2023	Ordinario
3	Elaborar de forma atractiva la rendición de cuentas de la Municipalidad	Comunicación	02/2024	Ordinario
4	Colocar en pantalla imágenes sobre logros	Comunicación	02/2022	Ordinario
5	Divulgación de los logros trimestrales	Comunicación	02/2023	Ordinario
6	Sistematizar la atención de necesidades de infraestructura y equipamiento a partir de lo que presentan los Consejos de Distrito	Planificación	02/2023	Ordinario

2 **Tabla 36. GI-02 Lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo**
3 **se están invirtiendo los impuestos municipales**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Política social		GI-02 Lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales			
Descripción		Resultado deseado			
Por lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales se entiende que estos conozcan en qué y cómo se invierten los impuestos recaudados.		Mayor confianza de las personas en el uso de los recursos públicos.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Resultado de encuesta de calificación sobre la inversión de la Municipalidad en el cantón	Porcentaje de personas participantes en encuesta que califican positivamente la inversión de la Municipalidad en el cantón	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C/)
1	Crear estrategias de comunicación con los grupos de interés.	Alcaldía	04/2022	Ordinario
2	Crear una plaza de encargado de comunicación municipal.	Alcaldía / Planificación	05/2022	Ordinario
3	Realizar un diagnóstico de las necesidades de los grupos de interés	Alcaldía / Planificación	05/2022	Ordinario

- 1 **Tabla 37. GI-03 Mantener estable índice de Gestión de Servicios Municipales emitido por la**
 2 **Contraloría General de la República**

Área estratégica		Objetivo estratégico		
Desarrollo Institucional		GI-03 Mantener estable índice de Gestión de Servicios Municipales emitido por la Contraloría General de la República		
Descripción		Resultado deseado		
Por mantener estable índice de Gestión de Servicios Municipales emitido por la Contraloría General de la República se entiende ocupar los mismos lugares o más con base en la medición que realiza la CGR.		Alto en el Índice de Capacidad Institucional		
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	
Porcentaje de áreas con nota de Competentes y Óptimo	Número de áreas con nota de Competente y Óptimo / Total de Áreas calificadas	%	Anual	
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador	Fijador de la Meta	
Jefaturas		Alcaldía Municipal	Concejo Municipal	

Área estratégica	Objetivo estratégico				
	Meta				
Línea base	2022	2023	2024	2025	2026
60%	62%	64%	66%	68%	70%

1

N.º	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Sistematizar el proceso para atención de la encuesta de la contraloría para mejorar el índice de capacidad institucional	Alcaldía	04/2022	Ordinario
2	Comunicar a los responsables el proceso para atención de la calificación del CGR	Alcaldía / Planificación	05/2022	Ordinario

2 **5.4. Mapa estratégico**

3 Tomando como referencia los objetivos determinados por la municipalidad, se procedió a elaborar
 4 un mapa estratégico que se muestra en la Figura 14.

“Ser un gobierno local en constante mejora que cuenta con personal idóneo y motivado, procesos digitalizados y altos niveles de calidad para la atención de las necesidades de la población del cantón de manera ágil, integral, sostenible e inclusiva.”

5 *Figura 14* Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos

6 -----

7 -----

8 -----

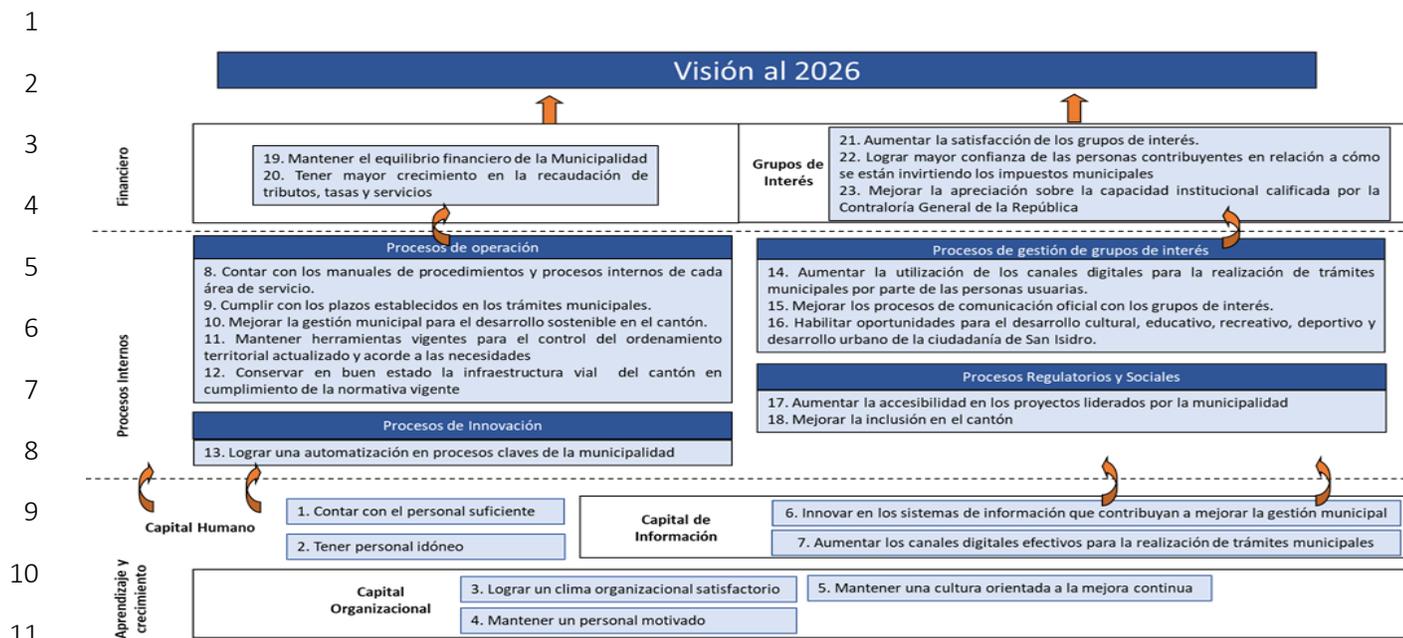
9 -----

10 -----

11 -----

12 -----

13 -----



VI. Análisis de riesgos

Con base en los objetivos estratégicos definidos por la Municipalidad, se realizó un análisis de riesgo con el propósito de identificar aquellos eventos de riesgo que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos. El análisis de riesgo se efectuó en función a aquellos factores de riesgo que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para cada evento de riesgo se trabajó con funcionarios de la institución en calificar la probabilidad de ocurrencia del evento y la calificación de su impacto en el caso de llegar a materializarse, y con ello, se determinó la valoración del riesgo. Siguiendo la metodología aprobada, para aquellos casos en que la valoración del riesgo se determinara como alto o extremo, las personas funcionarias establecieron las respectivas medidas para la administración del riesgo. La tabla siguiente muestra la matriz de riesgo utilizada para la valoración de los eventos identificados.

Tabla 38 Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGO					
Probabilidad	Consecuencias				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Mayor (4)	Catastrófica (5)
Muy poco probable (1)	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Poco probable (2)	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible (3)	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable (4)	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi seguro (5)	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

A continuación, se presenta el análisis de riesgos por objetivo.

1 Tabla 39 Análisis de riesgos para el PDM 2022-2026

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
1	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-01 Contar con el personal suficiente	Porcentaje de personas contratadas según las plazas requeridas	Incumplimiento en la contratación oportuna del personal requerido	<p>Incumplimiento de los procedimientos por parte del personal involucrado en las contrataciones</p> <p>Que el Concejo Municipal no apruebe las plazas</p> <p>Procedimiento mal diseñado</p> <p>Falta de liderazgo</p>	Probable	Mayor	Extremo	<p>1. Analizar y rediseñar los procedimientos vigentes de contratación y reclutamiento de personal acorde a las necesidades y que permitan la contratación oportuna.</p> <p>2. Fundamentar los análisis que sustenten y</p>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						<p>en el proceso de contratación</p> <p>Directrices municipales que restrinjan la contratación de nuevo personal</p>				<p>justifiquen los procesos de contratación.</p> <p>3. Presentar al Concejo Municipal los resultados de los Estudios de Carga de trabajo para sensibilizarlos en la necesidad de los recursos requeridos.</p> <p>4. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para</p>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										los puestos con altas cargas de trabajo.
2	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-02 Tener personal idóneo	Porcentaje del personal de municipalidad que cuenta con las competencias y conocimientos especificados	Contratar nuevo personal que no posea las capacidades y habilidades requeridas	Incumplimiento de los procedimientos por parte del personal involucrado en las contrataciones Procedimiento mal diseñado	Posible	Mayor	Extremo	1. Formar al personal propio con las competencias y habilidades requeridas. 2. Hacer una valoración en el marco de la ley

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
				en los manuales de puestos		Capacidades y habilidades actuales no es un discriminante para la contratación Poca oferta del personal con las competencias requeridas Oferta salarial poco atractiva				9635 para determinar si el puesto a contratar se le pueden brindar pluses salariales. 3. Revisar los procedimientos de contratación para validar las competencias y habilidades de la persona que se están contratando.
					Resistencia del personal en recibir capacitaciones	Personal no tiene la motivación o disposición necesaria para capacitarse	Muy poco probable	Mayor	Alto	4. Fundamentar los análisis que sustenten y

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
					Que no se gestionen las capacitaciones requeridas para minimizar el personal que tiene brechas en capacidades y habilidades	Jefatura no gestiona objetivamente las capacitaciones para reducir las brechas en capacidades y habilidades Que el área encargada no gestione de forma oportuna las capacitaciones que solicitan las jefaturas Que se den recortes	Probable	Mayor	Extremo	justifiquen los procesos de contratación de capacitaciones

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						de presupuesto para capacitaciones				
3	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-03. Lograr un clima organizacional satisfactorio	Resultado de la evaluación de clima organizacional	Que se genere un clima organizacional insatisfactorio.	Que no haya el mismo trato por parte de las jefaturas para sus subalternos. Falta de liderazgo de las jefaturas. Poca posibilidad de ascenso profesional debido a la estructura	Probable	Moderada	Alto	1. Revisar y actualizar los manuales y perfiles de puestos. 2. Capacitar a encargada de RRHH y Jefaturas en resolución de conflictos. 3. Fundamentar los análisis que

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						organizacional. Que no se atiendan adecuadamente los conflictos internos del personal.				sustenten y justifiquen los procesos de contratación.
						Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	
						Falta de comunicación con respecto al manejo de información sensible que afectan al personal.	Poco probable	Moderada	Moderado	

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
4	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-04 Mantener un personal motivado	Resultado de la evaluación individual de motivación	Que las jefaturas no promuevan un adecuado clima laboral	<p>Que no haya el mismo trato por parte de las jefaturas para sus subalternos.</p> <p>Falta de liderazgo de las jefaturas.</p> <p>Poca posibilidad de ascenso profesional debido a la estructura organizacional.</p> <p>Que no se atiendan adecuadamente los conflictos internos del personal.</p>	Probable	Moderada	Alto	<p>1. Revisar y actualizar los manuales y perfiles de puestos.</p> <p>2. Capacitar a encargada de RRHH en resolución de conflictos.</p> <p>3. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen los procesos de contratación.</p>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	
					Que se generen situaciones adversas a un buen clima laboral por factores externos o internos	Falta de comunicación con respecto al manejo de información sensible que afectan al personal.	Poco probable	Moderada	Moderado	
5	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-05 Mantener una cultura orientada a la mejora continua	Porcentaje de propuestas de mejora ejecutadas	Personal desmotivado	Que no haya el mismo trato por parte de las jefaturas para sus subalternos Falta de liderazgo de las jefaturas				

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						Que las jefaturas no promuevan el ascenso profesional de forma objetiva Que no se atiendan adecuadamente los conflictos internos del personal				
					Jefaturas no promuevan la cultura orientada a la mejora	Falta de liderazgo de las jefaturas Que las jefaturas no tengan interiorizada la mejora continua Falta de un sistema de mejora continua	Posible	Moderada	Alto	1. Capacitar a las jefaturas en temas de mejora continua. 2. Diseñar e implementar un sistema de mejora continua.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						formalmente constituido				
					Que el personal no tenga claridad sobre cómo implementar y mantener una cultura de mejora	Falta de un sistema de mejora continua formalmente constituido	Posible	Moderada	Alto	

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
6	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-06. Innovar en los sistemas de información que contribuyan a mejorar la gestión municipal	Porcentaje de mejoras de desarrollo implementadas respecto a las indicadas en el PETIC	Que los sistemas de información y mejoras de no satisfagan las expectativas de los clientes internos y externos	Selección del personal técnico no sea la adecuada No se captura adecuadamente los requerimientos de clientes internos y externos Implementación técnica de las soluciones no sea la adecuada o no esté optimizada Falta de	Probable	Moderada	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que se dé un proceso formal de entrega de puesto ante rotación de personal. 2. Elaborar y actualizar los procedimientos de cada departamento. 3. Revisar y actualizar los instrumentos para el levantamiento de requisitos del cliente. 4. Fundamentar los análisis que

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						presupuesto para los sistemas de información que contribuya a la mejora de gestión municipal				sustenten y justifiquen la necesidad del proyecto de sistema de innovación que este sufriendo recortes.
					Que los proyectos de TI no estén en tiempo, costo y alcance	Inadecuada planificación, control y seguimiento de los proyectos de TI	Poco probable	Moderada	Moderado	

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
7	Procesos Internos	Desarrollo Institucional	PI-01. Contar con los manuales de procedimientos y procesos internos de cada área de servicio	Porcentaje de procesos que cuentan con manuales de procedimientos y procesos	Que no se cuente con los procesos y procedimientos requeridos	No hay una definición de cuáles son los procesos y procedimientos requeridos No hay un responsable encargado de gestionar el levantamiento de procesos y procedimientos	Poco probable	Mayor	Alto	1. Definir cuáles son los procesos y procedimiento a documentar. 2. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen la contratación de servicios para elaborar manuales de procedimientos y procesos internos. 3. Capacitar al personal para elaboración de los procedimientos y

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						servicios para elaborar manuales de procedimientos y procesos internos.				procesos internos. 4. Realizar un manual para la elaboración de procedimientos y procesos internos.
8	Procesos Internos	Desarrollo Institucional	PI-02. Cumplir con los plazos establecidos en los trámites municipales	Porcentaje de solicitudes de las personas contribuyentes resueltas en el tiempo determinado	Que no se cumpla con los plazos establecidos	Incumplimiento de procedimientos Falta de herramientas tecnológicas Mal diseño de los procesos y procedimientos Sobrecarga de	Casi seguro	Mayor	Extremo	1. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen los procesos de contratación. 2. Presentar al Concejo Municipal

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						<p>trabajo</p> <p>El funcionario no realiza su trabajo en tiempo y forma</p> <p>Eventos de causa mayor que impidan realizar el trámite en tiempo establecido</p>				<p>los resultados de los Estudios de Carga de trabajo para sensibilizarlos en la necesidad de los recursos requeridos, según así se confirme en este estudio.</p> <p>3. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.</p>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										4. Elaborar plan de continuidad de servicios.
9	Procesos Internos	Desarrollo Institucional	PI-03 Lograr una automatización en procesos claves de la municipalidad	Porcentaje de procesos clave automatizados	Que no se logre automatizar los procesos claves de la municipalidad	Falta de presupuesto para financiar la automatización	Posible	Moderada	Alto	1. Buscar alternativas en forma de donaciones 2. Buscar opciones de Open Sorche 3. Hacer benchmarking con otras

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										municipalidades para buscar alternativas que se ajusten al presupuesto 4. Actualizar los futuros planes para que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual
						Inadecuada planificación, control y seguimiento de los proyectos de TI	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Ejecución en tiempo y alcance, de procedimientos y manuales (Excel, u otro mecanismo)

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										que permita continuar con los procesos.
10	Procesos Internos	Servicios Públicos y Desarrollo Institucional	PI-04 Aumentar la utilización de los canales digitales para la realización de trámites municipales por	Porcentaje de incremento de trámites realizados digitalmente	Que los proyectos de TI no estén en tiempo, costo y alcance	Inadecuada planificación, control y seguimiento de los proyectos de TI	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Ejecución en tiempo y alcance, de procedimientos y manuales (Excel, u otro mecanismo) que permita continuar con los procesos.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			parte de las personas usuarias			Instrumentos de levantamiento de requerimientos mal diseñados o mal aplicados Que los canales implementados no hayan captado adecuadamente los requisitos del usuario Áreas involucradas no comunican oportunamente cambios requeridos en los canales digitales Que no se comunique a la población de forma efectiva los canales digitales que están disponibles	Posible	Moderada	Alto	1. Que la administración de los proyectos considere la gestión de riesgos del proyecto. 2. Revisar y actualizar los instrumentos para el levantamiento de requisitos del cliente. 3. Hacer una campaña de comunicación con los contribuyentes sobre el inventario y

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						<p>Estudio de viabilidad no consideró todas las variables</p> <p>No se captura adecuadamente los requerimientos de clientes internos y externos</p> <p>Algunos requerimientos provienen de la legislación pertinente y no necesariamente son requerimientos del usuario</p>				uso correcto de los canales digitales que están disponibles.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
11	Procesos Internos	Servicios Públicos	PI-05. Mejorar los procesos de comunicación oficial con los grupos de interés	Número de mejoras realizadas al proceso de comunicación con los grupos de interés	Que las mejoras realizadas al proceso de comunicación no sean efectivas	No se capturan los aspectos de mejora adecuados en el proceso de comunicación	Posible	Moderada	Alto	1. Capacitar a las jefaturas en temas de mejora continua. 2. Diseñar e implementar un sistema de mejora continua.
					Que no se logren ejecutar las mejoras planificadas al proceso de comunicación	Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	1. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.
12	Procesos Internos	Política Social	PI-06. Aumentar la accesibilidad en	Porcentaje de proyectos municipales con	Que no se contemple la accesibilidad en	Poca voluntad para considerar la	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Actualización y capacitación del personal sobre las

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			los proyectos liderados por la municipalidad	diseños accesibles	los proyectos liderados por la Municipalidad	accesibilidad en proyectos				normas y leyes referentes a accesibilidad, no únicamente en infraestructura vial sino en todas las áreas del quehacer institucional
						Personal no cuenta con los conocimientos ni apoyos técnicos requeridos para implementar la accesibilidad en proyectos	Probable	Moderada	Alto	1. Actualización y capacitación del personal sobre las normas y leyes referentes a accesibilidad, no únicamente en infraestructura vial sino en todas las

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										áreas del quehacer institucional
13	Procesos Internos	Política Social	PI-07. Mejorar la inclusión en el cantón	Porcentaje de cumplimiento de proyectos para mejorar inclusión liderados por la municipalidad	Que los proyectos para mejorar inclusión liderados por la municipalidad no se ejecuten	Falta de presupuesto para financiar proyectos que mejoren la inclusión en el cantón	Posible	Moderada	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar alternativas en forma de donaciones 2. Establecer coordinaciones interinstitucionales para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 3. Actualizar los futuros planes para

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual.
						Personal no cuenta con los conocimientos ni apoyos técnicos requeridos para la mejora de la inclusión en el cantón	Posible	Moderada	Alto	1. Actualización y capacitación del personal referentes a la inclusión, en todas las áreas del quehacer institucional.
14	Procesos Internos	Medio ambiente	PI-08 Mejorar la gestión municipal para el desarrollo	Porcentaje de ejecución del avance planificado en	Que no se logre avanzar en la ejecución de proyectos de las	Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	1. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			sostenible en el cantón	los Proyectos de las Políticas Ambientales a cargo de la Municipalidad	Políticas Ambientales a cargo de la Municipalidad	Falta de presupuesto para financiar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón	Posible	Moderada	Alto	los puestos con altas cargas de trabajo. 1. Establecer coordinaciones interinstitucionales y alianzas público/privadas para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 2. Actualizar los futuros planes para que incorporen las necesidades de planeación que no

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										se lograron cumplir en el plan actual.
15	Procesos Internos	Equipamiento cantonal	PI-09 Habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro	Porcentaje de oportunidades habilitadas por cada actor	Que no se logren habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo y deportivo de la ciudadanía de San Isidro	Falta de presupuesto para financiar el desarrollo cultural, educativo, recreativo y deportivo de la ciudadanía de San Isidro	Posible	Moderada	Alto	1. Establecer coordinaciones interinstitucionales y alianzas público/privadas para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 2. Actualizar los futuros planes para

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual.
						Altas cargas de trabajo en personal.	Posible	Moderada	Alto	1. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.
						No se cuenta con una persona o área responsable para este tipo de labores	Posible	Moderada	Alto	1. Crear dentro de DIGDS la plaza de gestor cultural. 2. Dotar a la Comisión de Asuntos Culturales

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										del conocimiento, herramientas y recursos para que ejerzan el rol de responsables
16	Procesos Internos	Ordenamiento territorial	P-10 Mantener herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades	Porcentaje de herramientas vigentes con las que cuenta la Municipalidad para su ordenamiento territorial	Que no se consiga mantener o se desactualicen las herramientas para el control del ordenamiento territorial	Falta de presupuesto para mantener vigentes las herramientas para el control del ordenamiento territorial	Posible	Moderada	Alto	1. Establecer coordinaciones interinstitucionales y alianzas público/privadas para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 2. Actualizar los futuros planes para

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual.
						Que se presente modificaciones al actual plan regulador pero que no se avance en su aprobación y presentación ante el INVU.	Posible	Mayor	Extremo	1. Explicar al Concejo la importancia de contar con la actualización del plan regulador oportunamente conforme a las demandas de la población. 2. Establecer una JUPLACA que dé

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										seguimiento al plan regulador.
17	Procesos Internos	Infraestructura vial	P-11 Conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente	% de la red que se mantiene en buen estado según los criterios del Plan Quinquenal 2022-2026	Que se incremente el deterioro de la infraestructura vial	Falta de presupuesto Incumplimiento del Plan Quinquenal Desconocimiento del estado de toda la infraestructura vial del cantón	Posible	Moderada	Alto	1. Valorar designar una mayor cantidad de presupuesto de la partida de Bienes Inmuebles para infraestructura vial. 2. Priorizar la ejecución de los proyectos para la canalización de agua, de tal forma que disminuya el daño a la carpeta asfáltica.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										3. Buscar financiamiento externo con entidades financieras.
					Que no se cumpla con la normativa vigente en materia de infraestructura vial/ que la transferencia de la Ley 8114 sea cada año menor	Personal no conoce en detalle la normativa técnica vigente	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Capacitación sobre la normativa técnica vigente al personal en materia de infraestructura vial.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
19	Financiero	Desarrollo Institucional	PF-01 Mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad	Resultado de las liquidaciones presupuestarias	Que se produzca un desequilibrio en las finanzas	Poco control en la ejecución del presupuesto	Muy poco probable	Mayor	Alto	<ol style="list-style-type: none"> Realizar modificaciones presupuestarias Diseñar e implementar un plan de continuidad. Implementar un plan remedial para saldar del déficit
						Que se emitan directrices de recortes presupuestarios que afecten a la Municipalidad	Poco probable	Mayor	Alto	<ol style="list-style-type: none"> Realizar modificaciones presupuestarias Priorizar los proyectos a ejecutar
						Que disminuyan los niveles de	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Realizar modificaciones

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						recaudación de tributos				presupuestarias 2. Priorizar los proyectos a ejecutar
20	Financiero	Desarrollo Institucional	PF-02 Tener mayor crecimiento en la recaudación de tributos, tasas y servicios	Porcentaje de recaudación de los tributos, tasas y servicios respecto a lo presupuestado	Que disminuya la recaudación de tributos, tasas y servicios	Procesos poco efectivos en lograr una mayor recaudación	Posible	Mayor	Extremo	1. Crear estrategias alternativas de recaudación. 2. Destinar más presupuesto para proceso de cobro.
						Que incremente la evasión	Posible	Mayor		1. Crear estrategias alternativas de recaudación. 2. Destinar más presupuesto para proceso de cobro. 3. Hacer una campaña

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										informativa sobre los beneficios relacionados con el pago de los impuestos.
21	Grupos de Interés	Política Social	GI-01 Aumentar la satisfacción de los grupos de interés	Resultado de encuesta de satisfacción de los grupos de interés	Que los grupos de interés no reconozcan la labor de la Municipalidad	Procesos de gestión de la comunicación poco efectivos	Posible	Mayor	Extremo	1. Creación de estrategias de comunicación con los grupos de interés. 2. Crear una plaza de encargado de comunicación municipal.
						No se logran satisfacer las necesidades	Posible	Moderada		1. Realizar un diagnóstico d

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						municipales de la población				necesidades de los grupos de interés.
22	Grupos de Interés	Política Social	GI-02 Lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales	Porcentaje de personas participantes en encuesta que califican positivamente la inversión de la Municipalidad en el cantón	Que los grupos de interés no reconozcan la labor de la Municipalidad	Procesos de gestión de la comunicación poco efectivos	Possible	Mayor	Extremo	1. Creación de estrategias de comunicación con los grupos de interés. 2. Crear una plaza de encargado de comunicación municipal.
						No se logran realizar inversiones que retribuyan beneficios a las personas contribuyentes	Possible	Moderada	Alto	1. Realizar un diagnóstico d necesidades de los grupos de interés.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
23	Grupos de Interés	Desarrollo Institucional	GI-03 Mejorar la apreciación sobre la capacidad institucional calificada por la Contraloría General de la República	Porcentaje de áreas con nota de Competentes y Óptimo	Que se obtengan bajas calificaciones por parte de la CGR	No se cuenta con los recursos requeridos para cumplir con los aspectos que la CGR califica	Posible	Mayor	Extremo	1. Destinar presupuesto en cada periodo para avanzar en los dimensiones y prácticas que solicitan en el ICG. 2. Diseñar e implementar un sistema de mejora continua que integre los requerimientos de CGR
						No se les brinda suficiente atención a los requisitos de	Muy poco probable	Mayor		Alto

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						calificación de la CGR				2. Incluir en los procedimientos para la elaboración de los PAOS los componentes indicados en el ICG.

1 **VII.- Conclusiones y recomendaciones**

- 2 1. Actualizar la visión, conforme haya cambios significativos en el ambiente.
- 3 2. Hacer una revisión y actualización del plan, una vez la municipalidad haya desarrollado su
- 4 nuevo PDM, a fin de asegurar un adecuado alineamiento entre ambos instrumentos.
- 5 3. Hacer seguimientos de corto plazo trimestrales, mediano plazo anuales y de largo plazo al
- 6 término del PDM, esta última con un mayor detalle para su actualización.
- 7 4. Dar seguimiento a los responsables de las iniciativas estratégicas determinadas para lograr los
- 8 objetivos estratégicos.
- 9 5. Realizar un monitoreo periódico y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos,
- 10 según la frecuencia establecida para cada uno.
- 11 6. Revisar las metas de los indicadores del desempeño y las fechas propuestas para cada acción
- 12 planteada, con el fin de identificar oportunidades de mejora.
- 13 7. Hacer un refrescamiento y capacitación semestral en el proceso de planeación y monitoreo.
- 14 8. Desarrollar habilidades de monitoreo, análisis y toma de decisiones para las personas
- 15 funcionarias de la municipalidad.
- 16 9. Llevar a cabo un proceso de comunicación de los resultados que sea efectivo para lograr
- 17 conciencia, sensibilización y apropiación del plan desarrollado por las personas funcionarias.
- 18 10. Se recomienda la automatización del PDM 2022-2026 en alguna herramienta informática
- 19 especializada, de preferencia reconocida y con respaldo 24/7, para dar seguimiento a la
- 20 ejecución del plan, y que permita la generación de recordatorios y alertas automáticas.

21 **VIII.- Bibliografía**

- 22 • Contraloría General de la República (2019). **Índice de Gestión Municipal: Resultados**
- 23 **del periodo 2018**. San José, Costa Rica. Delgado, G. (2021). **CGR se propone**
- 24 **modificar el Índice de Gestión Municipal**. Eco Municipal. Recopilado de:
- 25 <https://ecomunicipal.co.cr/cgr-se-propone-modificar-el-indice-de-gestion-municipal/>
- 26 • DEPPAT (2010). **Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal San Isidro de Heredia:**
- 27 **Informe Final**. Heredia, Costa Rica.
- 28 • Kaplan, R., & Norton, D. (1996). **The Balanced ScoreCard: Translating Strategy**
- 29 **into Action**. Boston: Harvard Business School Press.

30 -----

- 1 • Kaplan, R., & Norton, D. (2004). **Strategy Maps**. Boston: Harvard Business School
- 2 Press.
- 3 • Kaplan, R., & Norton, D. (2008). **The execution premium: linking strategy to**
- 4 **operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Press.
- 5 • Ministerio de Planificación y Política Económica (2007). **Lineamientos técnicos y**
- 6 **metodológicos para la elaboración del plan operativo institucional: planificación y**
- 7 **presupuestación presupuestaria orientada a resultados para instituciones**
- 8 **públicas**. San José, Costa Rica.
- 9 • Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). **Orientaciones**
- 10 **básicas para la formulación y seguimiento del PEI**. San José, Costa Rica.
- 11 • Municipalidad de San Isidro de Heredia (2017). **Manual de Organización y**
- 12 **Funciones**. Heredia, Costa Rica.
- 13 • Municipalidad de San Isidro de Heredia (2017). **Plan de Desarrollo Municipal:**
- 14 **periodo 2017-2021**. Heredia, Costa Rica.
- 15 • Niven Paul R. (2002). **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance**
- 16 **and maintaining results**. U.S.A.
- 17 • Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013). **The Institute Way**. North Carolina: The
- 18 Institute Press.

19 **Recursos de Internet:** <https://icc.fce.ucr.ac.cr/>

- 20 • <https://incae.edu/es/clacds/proyectos/indice-de-progreso-social-cantonal-2019.html>
- 21 • <https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=142:8:0:#::~:~:text=El%20C3%8Dndice%20de%20Ges>
- 22 [ti%20C3%B3n%20Municipal,se%20divide%20adicionalmente%20en%20sub%20C3%A1rea](https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=142:8:0:#::~:~:text=El%20C3%8Dndice%20de%20Ges)
- 23 [s](https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=142:8:0:#::~:~:text=El%20C3%8Dndice%20de%20Ges)
- 24 • <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>

25 La Regidora Raquel González Arias indica “Primero agradecerles la exposición tan clara y
 26 también felicitar a la Administración, por la forma tan precisa y concreta, por esa perspectiva de
 27 los grupos de interés que es nuestra medida a través de las encuestas de satisfacción y además ese
 28 aprendizaje que nos permiten crecer, para alcanzar nuestras metas”.

29 La Regidora Suplente Marcela Guzmán Calderón consulta ¿Cuáles fueron los grupos de interés a
 30 quienes se les hicieron las encuestas y cómo fue el proceso de contacto para el proceso de la

1 elaboración del plan?

2 Se le indica por parte de los consultores que se hizo un instrumento digital, que compartió la
3 Municipalidad en la página web y también a las personas que se acercaban a la Municipalidad.
4 Hubo una sesión de consultas donde participaron miembros de las Asociaciones de Desarrollo,
5 donde externaban sus inquietudes.

6 La Alcaldesa Lidieth Hernández González indica “Se invitaron a sesiones virtuales a las
7 Asociaciones de Desarrollo y Concejos de Distrito, con vecinos que ellos invitaron y se hizo un
8 formulario en el facebook donde participó la población por medio de las redes sociales.

9 La Regidora Suplente Marcela Guzmán Calderón indica “dentro de los hallazgos y debilidades se
10 indica la poca participación de los grupos de interés. Es importante dar a conocer los procesos que
11 se hacen a nivel municipal, para que se involucre la comunidad que al final son los que estarán o
12 no satisfechos. Siempre insisto sobre la importancia de dar a conocer a la comunidad sobre los
13 proyectos y lo expongo porque es una de las debilidades que se indican en este documento. Este
14 es un documento para el trabajo interno y un insumo para el desarrollo de los proyectos”.

15 El Regidor Marco Ramírez Villalobos indica “Siguiendo con el tema de los grupos de interés, se
16 podría decir que el grupo de interés más grande son los contribuyentes y los patentados, entonces
17 esta forma de llegar a las verdaderas necesidades para el Plan de Desarrollo, se indica que se
18 trabajó con Asociaciones de Desarrollo y estratégicamente debió inclinarse más hacia los
19 patentados y contribuyentes, esa es mi consulta”.

20 Se le indica por parte de los consultores que, si bien los contribuyentes y patentados es uno de los
21 grupos más grandes, no pueden verse como grupos relevantes y que los demás sean menos
22 importantes. Todos a su manera hay que abordarlos y atender sus necesidades. Los entes rectores
23 y fiscalizadores hay que considerarlos también, todos hay que abordarlos y atender las
24 necesidades. Es importante la comunicación, que no sea solo el contribuyente sino más bien como
25 municipalidad, llegar a los grupos de interés. Es parte de la comunicación crear la confianza y así
26 se determinan y establecen los canales de comunicación, intentamos que quedaran en este
27 proyecto. Es un Plan de desarrollo institucional, la institución como grupo van a atender las
28 necesidades y llevar a cabo los procesos. El grupo más importante es el grupo que va a ejecutar el
29 Plan, a partir de estos grupos de interés”.

30 -----

1 El Regidor Minor Arce Solís indica “El estudio es satisfactorio, el Plan de Desarrollo Municipal,
2 permite marcar el camino para los próximos cuatro años, a nivel de gobierno local y política
3 cantonal. Está bastante completo aborda muchas áreas y es importante rescatar el valor agregado
4 que incorporan, como análisis de riesgo, mejora continua, adaptarnos a la innovación y el índice
5 de competitividad cantonal”.

6 El Síndico Walter Lara Carrillo indica “Respecto al punto de nivel de importancia, quiero
7 manifestar que todos son importantes, así como las opiniones. Se abarcó muy bien y se utilizaron
8 los medios y canales a través de los grupos organizados para que llegaran a los vecinos y
9 participaran del proyecto y saber sus opiniones. Quiero agradecer a las personas que participaron
10 para obtener el resultado presentado el día de hoy y también invitar a la comunidad a que participen
11 en las actividades del Gobierno Local”.

12 El Regidor Suplente Marco Ramírez Villalobos indica “Quiero aclarar que efectivamente todos
13 somos importantes dentro de la comunidad como parte de un Plan de Desarrollo Municipal”.

14 La Alcaldesa Lidieth Hernández González indica “Quiero agradecer al grupo Consultor, por la
15 guía, a cada uno de los colaboradores municipales que participaron en los talleres para obtener las
16 observaciones y al Concejo Municipal por la oportunidad de presentarlo. Este tema es muy
17 importante y el Plan de Desarrollo 2022 -2026, tiene como objetivo realizar el Plan Anual
18 Operativo con este instrumento y tenemos el compromiso es darle seguimiento e ir desarrollando
19 los planes de mejora continua. Planificar de acuerdo con los riesgos institucionales y eso nos va a
20 ayudar a ser mejores cada día como institución”.

21 La Regidora Raquel González Arias indica “Quiero agradecer a los consultores Lic. Luis Gómez
22 y la Licda. Damaris Bermúdez por la presentación y apoyo en el desarrollo de este Plan Municipal
23 y hacer un llamado a la comunidad a unirse a los grupos organizados y entes comunales públicos
24 y privados para avanzar en nuestro Cantón. Parte del éxito de cada Plan de Desarrollo es el Índice
25 de Gestión de Servicios Municipales y ya tenemos aproximadamente cinco años que nos han
26 colocado en un punto muy importante compitiendo con otras municipalidades. Todos somos
27 llamados a colaborar y hacer un trabajo solidario y cooperativo por el bien de nuestra comunidad”.

28 **ACUERDO N. 983-2021**, La Señora Presidenta Raquel González Arias somete a votación:

29 **Considerando**

30 I.- Que en la Sesión Ordinaria No 56-2021 de fecha 30 de agosto 2021, la Alcaldesa Lidieth

1 Hernández González, tramitó al Concejo Municipal el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2026
2 mediante oficio MSIH-AM-195-2021

3 II.- Que el Plan Estratégico Municipal (PEM) es el instrumento de planificación municipal de
4 mediano plazo. Es liderado por el personal técnico y político municipal y se caracteriza por orientar
5 la gestión municipal en alineamiento con el PCDHL y el plan de gobierno de la alcaldía, así como
6 con los diferentes planes y programas nacionales, regionales y sectoriales que impactan el
7 desarrollo del cantón. El PEM, define los objetivos del desarrollo del municipio, estrategias y
8 programas que se van a impulsar durante los próximos 5 años y las metas que se pretenden alcanzar
9 para garantizar las mejoras institucionales a corto, mediano y largo plazo. Este proceso implica la
10 identificación y la priorización de aspiraciones y demandas cantonales, con base al diagnóstico
11 institucional, la definición de acciones concretas y viables de acuerdo con los recursos disponibles
12 y la programación en el tiempo.

13 III.- Que el Artículo 17, inciso i) del Código Municipal vigente, dispone: “[...] Corresponden a la
14 persona titular de la alcaldía las siguientes atribuciones y obligaciones: i) Presentar los proyectos
15 de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de
16 desarrollo municipal, ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación.”

17 IV.- Que el Artículo 13, inciso l) del Código Municipal vigente, dispone como atribución del
18 Concejo Municipal: “[...] Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que
19 elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él
20 la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de
21 género.”

22 **Por tanto** Con fundamento en el anterior considerando este Concejo Municipal acuerda:

23 1.- Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2026 de la Municipalidad de San Isidro de
24 Heredia, presentado por la Alcaldesa Lidieth Hernández González.

25 2.- Solicitar a la Secretaria del Concejo Municipal Marta Vega Carballo, tramite el presente
26 acuerdo a la Alcaldesa Lidieth Hernández Gonzáles, para que en su condición de Jefe de las
27 dependencias municipales, realice las comunicaciones requeridas en la página web municipal y a
28 las instancias que corresponda.

29 Siendo avalado por cinco Regidores Propietarios, Raquel González Arias, Minor Arce Solís, Leidy
30 Arguedas Fonseca, Ana Melissa Vindas Orozco y Dennis Azofeifa Bolaños. **Se declara acuerdo**

1 **por unanimidad y definitivamente aprobado.**

2 **CLAUSURA**

3 Sin más asuntos que conocer y analizar, se finaliza la Sesión Extraordinaria número sesenta y tres—
4 dos mil veintiuno, del veintitrés de setiembre de dos mil veintiuno al ser las veinte horas con
5 veinticinco minutos.

6

7

8

9 _____
Firma de Secretaria Municipal

Firma de Presidente Municipal